



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

**RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR**

# L'examen final commun

**PARTIE A - ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**

Septembre 2017



---

## MEMBRES DES COMITÉS DU JURY D'EXAMEN

**Président : Terry Booth, FCPA, FCA, CF**

Collins Barrow Calgary LLP  
Calgary (Alberta)

**Vice-président : Paul Van Bakel, CPA, CA**

Musashi Auto Parts Canada Inc.  
Waterloo (Ontario)

**Joan Davison Conrod, FCPA, FCA**

Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Monique Côté, CPA, CA**

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

**Susan Deleau, FCPA, FCA**

La Great-West, compagnie d'assurance-vie  
Winnipeg (Manitoba)

**Mohamed Drira, M. Sc., Ph. D., CPA, CGA**

Université du Nouveau-Brunswick  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

**Naïma Hafidi, CPA, CGA, M. Sc. Finance**

Services publics et Approvisionnement Canada  
Gatineau (Québec)

**Réal Jacques, CPA, CMA, M. Sc.**

HEC Montréal  
Montréal (Québec)

**Gabriela Kegalj, CPA, CA**

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

**Tanya Kirsch, CPA, CA, CFA**

Université de Toronto  
Mississauga (Ontario)

**David Legere, CPA, CA**

Brantford (Ontario)

**Colin MacLean, FCPA, FCMA**

Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**

Banque de développement du Canada  
Montréal (Québec)

**David (Jordan) Oakley, CPA, CA**

Deloitte  
Winnipeg (Manitoba)

**Jonathan Vandal, CPA, CA, PI. fin.**

Groupe Lepore-Gosselin  
Montréal (Québec)

**Bill Waterman, CPA, CMA**

Aurora College  
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

**Michael Wright, Ph. D., FCPA, FCGA**

Université de Calgary  
Calgary (Alberta)

---

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2017 – 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 .....	21
Annexe B Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – 13 septembre 2017.....	26
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – FVT (version 1)..	27
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – PRI (version 2)...	44
Annexe C Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – 14 septembre 2017 .....	56
Épreuve du Jour 2 – Étude de cas avec choix de rôle .....	57
Guide de correction – Rôle en Certification (y compris les occasions d'évaluation communes) .....	95
Guide de correction – Rôle en Finance.....	135
Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance .....	161
Guide de correction – Rôle en Fiscalité .....	181
Annexe D Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – 15 septembre 2017 .....	206
Étude de cas 3-1 .....	207
Guide de correction 3-1 .....	214
Étude de cas 3-2 .....	234
Guide de correction 3-2.....	239
Étude de cas 3-3 .....	256
Guide de correction 3-3.....	262
Annexe E Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3.....	275
Annexe F Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	281
Coordonnées des personnes-ressources dans les provinces et les régions .....	330

*La Partie B présente un compte rendu complet sur les études de cas et les guides de correction de l'épreuve PRI.*

## RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN

### 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 2017 est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

### RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. L'ensemble du Jury 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. Un sous-comité sur l'EFC, composé de cinq membres, est présent au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés. Le président et le vice-président participent au démarrage du centre de correction et 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 pour faire en sorte que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs du Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

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 exercer la profession de CPA.

**Épreuve du Jour 1** – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe 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, et est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve, ou par les candidats qui ont échoué à leur première tentative et 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 2017, 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, PRI, 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 supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

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

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de

- correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- 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.

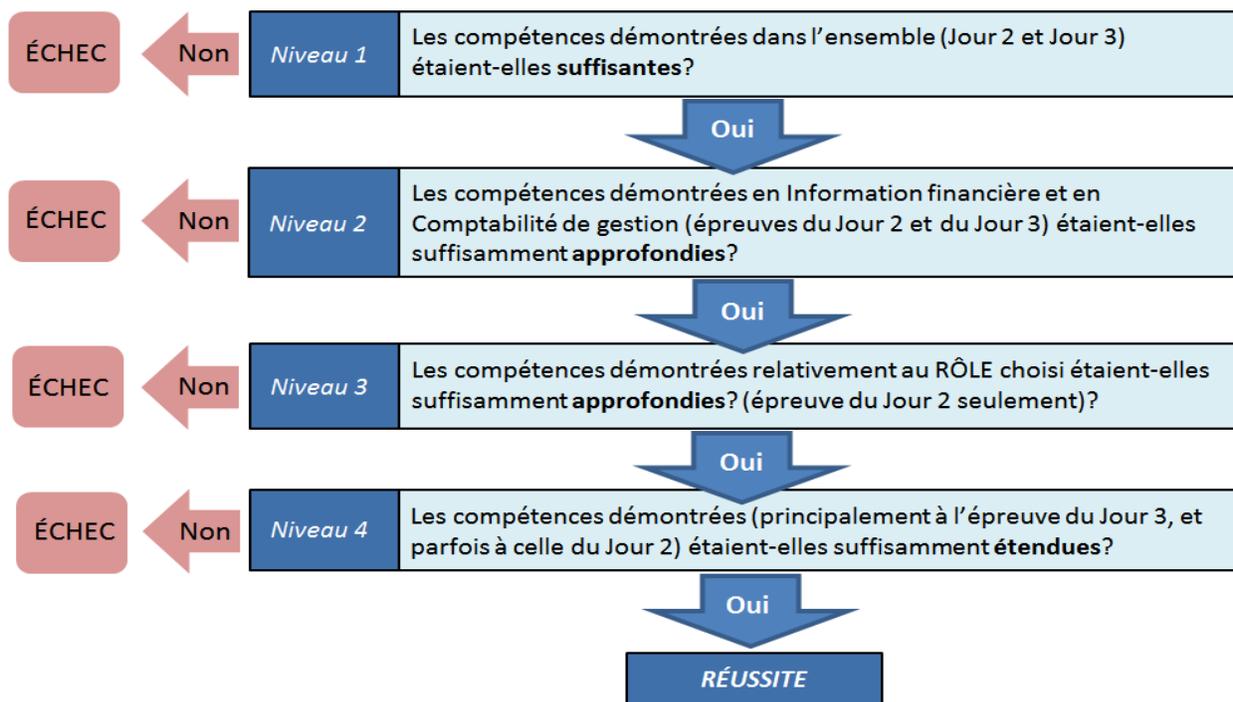
### **Épreuves du Jour 2 et du Jour 3**

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

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

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

### **Présentation des résultats**

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

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

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

## Remerciements

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

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



Terry Booth, FCPA, FCA, CF  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

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

### INTRODUCTION

Le rapport sur l'EFC de septembre 2017 fournit des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de la version 1 de l'étude de cas connexe du Jour 1, FVT. Le présent message aux candidats ne donne qu'un résumé des commentaires sur la performance des candidats à l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas FVT), puisque des commentaires détaillés sur celle-ci seront fournis seulement après l'utilisation de la version 2 du cas en septembre 2018. On trouvera, à la Partie A du Rapport sur l'EFC, les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les informations sur l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de l'étude de cas PRI) se trouvent dans la Partie B.

Le présent message vise à faire ressortir les domaines dans lesquels des lacunes ont été fréquentes et à permettre au Jury d'examen d'offrir des conseils pour aider les candidats à comprendre comment améliorer leur performance à l'EFC.

### Nature de l'EFC

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

### Forces et faiblesses des candidats

#### Compétence habilitante – Esprit critique

Pour la première fois cette année, l'épreuve du Jour 2 comprenait une occasion d'évaluation liée à une compétence habilitante (OE 7). L'information présentée tout au long de l'étude de cas devait inciter les candidats à remettre en question certaines des actions du directeur de l'exploitation de FRE, Andy. Il était mentionné aux candidats qu'Andy jouait toujours un rôle actif au sein du Conseil d'Halloran, une entreprise à laquelle FRE a fait appel pour la construction de plusieurs de ses immeubles. On informait également les candidats qu'une fissure dans les fondations d'un immeuble construit par Halloran avait entraîné une perte considérable pour FRE lors de la vente de cet immeuble il y a quelques années. De plus, une large fissure avait récemment été découverte dans un autre immeuble construit par Halloran. Andy a dit au vice-

président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur cette fissure. On attendait des candidats qu'ils s'appuient sur ces données de l'étude de cas pour expliquer le conflit d'intérêts potentiel entre les multiples rôles d'Andy et la possibilité qu'il n'agisse pas au mieux des intérêts de FRE. Même si les candidats n'étaient pas expressément orientés vers cette occasion d'évaluation, le Jury aurait souhaité que davantage de candidats soulèvent cette question.

Le Jury reconnaît que la question était difficile, puisque les candidats n'étaient pas orientés vers elle et qu'ils devaient intégrer des données dispersées tout au long de l'étude de cas. Cela dit, l'esprit critique est une compétence importante attendue d'un CPA. On s'attend également à ce qu'il soit attentif aux informations qui pointent vers un éventuel problème sous-jacent. Par conséquent, les candidats devaient savoir, même sans y être dirigés, que le comportement d'Andy était discutable et que c'était leur devoir à titre de CPA de porter cette question à l'attention de Gloria.

### Communication

La majorité des candidats ont communiqué de façon claire et professionnelle. Dans la plupart des cas, les réponses étaient cohérentes et bien structurées. Toutefois, le Jury est d'avis que certaines réponses manquaient de clarté souvent en raison de formules abrégées à l'extrême, de sorte qu'il était parfois difficile de comprendre le sens et le propos de la réponse des candidats. Le Jury a aussi remarqué que certains candidats se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi et souvent dans un style télégraphique. Par exemple, pour le rôle en Certification au Jour 2, des candidats ont cité des données de l'étude de cas qui influaient sur les risques relatifs aux états financiers pris dans leur ensemble, mais n'ont pas expliqué en quoi chaque donnée avait une incidence positive ou négative sur l'évaluation des risques. Pour le rôle en Gestion de la performance au Jour 2, de nombreux candidats ont énuméré les données selon qu'elles représentaient un avantage ou un inconvénient, sans explication complémentaire. De plus, dans leur analyse de la gouvernance du Conseil, les candidats ont répété les données de l'étude de cas, mais ont souvent omis d'expliquer en quoi chaque donnée représentait une force ou une faiblesse. Dans le rôle en Finance au Jour 2, bon nombre de candidats ont dressé la liste des données du cas, selon qu'elles représentaient un argument pour ou contre dans l'analyse des aspects qualitatifs du projet de maisons en rangée, sans fournir de justification. Pour l'étude de cas 2 du Jour 3, le Jury a constaté une approche semblable dans l'analyse du choix entre les livres numériques et les livres imprimés. Certains candidats ont simplement dressé la liste des données du cas selon qu'elles représentaient un avantage ou un inconvénient pour chaque format, sans expliquer pourquoi. De même, à l'étude de cas 3 du Jour 3, certains candidats ont classé les données de l'étude de cas par catégorie FFPM sans plus d'explication.

La plupart des candidats ont présenté des analyses quantitatives cohérentes et bien structurées. Toutefois, comme il a été mentionné lors des épreuves précédentes, certains candidats n'ont pas toujours expliqué en détail leurs calculs; il a donc été difficile de déterminer les hypothèses utilisées ou la façon dont ils sont arrivés à leurs résultats. Par exemple, à l'étude de cas 2 du Jour 3, les candidats n'ont pas toujours expliqué pourquoi ils avaient apporté des ajustements de normalisation aux résultats. Les calculs liés à l'étude de cas 1 du Jour 3 étaient également insuffisants, des candidats ayant présenté une conclusion sur la question de savoir si les critères de remboursement de la subvention étaient remplis sans fournir les calculs à l'appui. Sans les calculs sous-jacents, il était difficile de déterminer la validité du raisonnement à l'origine du commentaire.

Les candidats doivent se rappeler qu'il leur faut expliquer clairement le fil de leur raisonnement pour démontrer leur compétence : présenter une bonne conclusion ne suffit pas. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été appliqués.

### Gestion du temps

Les candidats à l'EFC 2017 ont mieux géré leur temps, notamment pour l'épreuve du Jour 3. Mis à part les quelques cas décrits ci-après, les candidats ont bien réparti leur temps aux épreuves des Jour 1 et Jour 2, qui n'imposaient aucune limite de temps stricte.

Même si aucune des études de cas du Jour 1 à l'EFC de septembre 2017 ne prévoyait une limite de temps stricte, des problèmes de gestion du temps étaient évidents. Certains candidats ont perdu trop de temps à préparer une analyse complète de la situation, plutôt que de s'attacher aux seuls changements pertinents présentés dans l'étude de cas. D'autres ont passé trop de temps à analyser l'une des questions présentées, et ce, au détriment des autres.

Dans les rôles en Fiscalité et en Finance au Jour 2, certains candidats ont consacré trop de temps à l'occasion d'évaluation commune en Comptabilité de gestion. De plus, nombre de candidats ont choisi de garder pour la fin les tâches à faire les plus difficiles en Fiscalité ou en Finance. Les candidats sont libres de s'attaquer aux questions dans l'ordre qui leur convient, mais s'ils se concentrent sur les plus faciles ou passent trop de temps sur les calculs quantitatifs, ils risquent de ne plus avoir assez de temps pour traiter toutes les questions, ce qui a souvent été constaté pour les rôles en Fiscalité et en Finance au Jour 2.

Les candidats doivent se rappeler que consacrer trop de temps à une tâche peut nuire à leur performance à l'égard d'une autre. Il est essentiel d'allouer suffisamment de temps pour couvrir toutes les questions, tout en les classant par ordre d'importance. Il faut faire preuve de jugement lorsqu'on détermine la quantité de preuves nécessaires pour démontrer sa compétence dans le cadre d'une occasion d'évaluation. Le Jury s'attend à une démonstration de profondeur suffisante, mais non excessive. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier leur réponse. On encourage les candidats à répartir le temps prévu de façon à en allouer suffisamment à chaque tâche.

Le Jury a constaté une nette amélioration dans la gestion du temps des candidats à l'épreuve du Jour 3. Les réponses laissaient croire que les candidats étaient moins nombreux à dépasser le temps suggéré pour l'étude de cas 1 et dans une certaine mesure pour l'étude de cas 2, au détriment de leur performance pour l'étude de cas 3. Le Jury a été satisfait de constater qu'en général, les candidats avaient respecté le temps suggéré pour chaque étude de cas du Jour 3 de manière à pouvoir effectuer tout le travail à faire.

Malgré une amélioration par rapport à l'année précédente, il semblerait que certains candidats aient sauté certaines questions aux épreuves des Jour 2 et Jour 3 (voir le pourcentage d'indicateurs non traités). Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont été plus nombreux à éviter complètement la question de la perte de valeur. Dans le rôle en Finance au Jour 2, certains ont sauté la question la plus difficile (OE 11 – financement des locataires). De plus, un grand nombre de candidats n'ont pas tenté de traiter l'OE 13 (offre de Bates). Cette occasion d'évaluation n'était pas difficile. Les candidats ont peut-être omis de traiter la question en raison des problèmes de gestion du temps mentionnés précédemment. Dans l'étude de cas 1 du Jour 3, les candidats ont été plus nombreux à ne pas traiter les questions liées au remboursement, aux procédures et aux indicateurs de performance. De plus, dans l'étude de

cas 3 du Jour 3, davantage de candidats ont évité les questions liées aux centres de responsabilité et aux prix de cession interne. Les candidats étaient orientés vers ces questions, mais ils ont eu du mal à les traiter.

Le Jury est préoccupé par la possibilité que les candidats évitent intentionnellement les questions difficiles au profit des plus faciles. Il rappelle aux candidats que l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi de suffisance. L'omission de questions a donc une incidence sur l'atteinte du critère de suffisance. Il est recommandé aux candidats de tenter de traiter toutes les questions, en prenant soin de bien répartir leur temps.

## **Épreuve du Jour 1**

***Certaines des observations qui suivent, au sujet de la version 1 de l'étude de cas PRI du Jour 1, sont tirées du rapport du Jury d'examen sur l'EFC de septembre 2016. Des commentaires sur la performance des candidats à la version 2 ont été ajoutés.***

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas PRI) [tirés du rapport de l'EFC de septembre 2016]**

Les paragraphes qui suivent traitent des forces et des faiblesses relevées par le Jury d'examen quant à l'étude de cas PRI (version 1) de l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de septembre 2016.

La version 1 de l'étude de cas PRI de l'épreuve du Jour 1 nécessitait moins d'analyses financières et de calculs que les études de cas CHEI et RSI, et comprenait plus de questions vers lesquelles les candidats n'étaient pas expressément dirigés. En plus de traiter des questions opérationnelles, les candidats devaient aussi effectuer une analyse qualitative de chaque question importante au regard de la stratégie d'ensemble. Les candidats ont eu de la difficulté à voir la question vers laquelle ils n'étaient pas expressément dirigés (gouvernance et primes). Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir à la situation dans son ensemble, plutôt que d'examiner les questions une par une, de façon compartimentée. Il est important d'intégrer les données de l'étude de cas, en particulier les facteurs importants qui ressortent de l'analyse de la situation, pour cerner les questions stratégiques plus larges.

De façon générale, les candidats ont bien structuré leur réponse, en commençant par une analyse de la situation, suivie d'une analyse des questions relevées et d'une conclusion. La qualité de la communication était généralement bonne, sauf quelques exceptions.

Tous les candidats ont commencé par une analyse de la situation. Toutefois, bon nombre d'entre eux se sont contentés de répéter les faits présentés dans l'étude de cas sans chercher à établir de lien entre eux pour en analyser les incidences sur la situation. Le Jury a observé que de nombreux candidats semblaient utiliser une « liste de contrôle », assimilable à un modèle de réponse, plutôt que de traiter de façon logique des questions pertinentes à l'étude de cas. On rappelle aux candidats qu'il faut réfléchir aux questions. Il ne sert à rien de présenter une analyse de la situation de plusieurs pages si l'information n'est pas utilisée dans l'analyse des questions. L'analyse de la situation devrait plutôt porter sur les éléments qui ont changé par rapport à l'étude de cas du module de synthèse ou sur ceux qui auront une incidence sur les décisions. Ces faits peuvent ensuite être liés à l'analyse ultérieure.

## Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas PRI)

Comme pour la version 1, la plupart des candidats ont présenté une analyse de la situation appropriée et ont repéré les facteurs importants qui avaient changé depuis l'étude de cas du module de synthèse ou qui étaient nouveaux et propres à PRI. La lacune de nombreux candidats est de ne pas avoir lié l'évaluation de la situation à l'analyse des questions. Par exemple, beaucoup ont relevé la mission et l'énoncé de valeurs de PRI, mais ont omis d'intégrer ces éléments à l'analyse du meilleur système pour PRI.

Un certain nombre de candidats ont simplement récapitulé les données de l'étude de cas, habituellement à l'aide de puces, sans expliquer pourquoi elles étaient assez importantes pour être énumérées. Par exemple, les candidats ont cité simplement que « Jeff veut prendre de l'expansion aux États-Unis », mais n'ont pas expliqué la pertinence de cette information ou son utilité dans leur analyse. Ou encore, les candidats ont mentionné le désaccord entre Jeff et George en ce qui concerne les stratégies futures, mais n'ont pas utilisé cette information dans leur analyse. Cette approche a été jugée insuffisante aux fins de l'analyse de la situation.

À l'autre extrême, des candidats ont fait une analyse de la situation beaucoup trop approfondie, recommençant toute l'analyse plutôt que de s'attacher aux changements, ce qu'on leur demandait expressément dans l'étude de cas.

On attendait des candidats qu'ils traitent trois grandes questions sur les plans opérationnel et stratégique : le choix d'un système de commerce électronique, l'expédition et la distribution, et l'accroissement éventuel des avoirs immobiliers. Les candidats auraient pu traiter deux autres questions : le conflit entre Jeff et George et le fait qu'une fois de plus, Martina a fait preuve de favoritisme à l'égard d'un membre de la famille dans le processus d'embauche. Certains candidats ont choisi de traiter la possible expansion aux États-Unis séparément, ce qui était aussi valable. Les candidats étaient orientés par le client vers toutes les questions, sauf celle de la gouvernance. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative.

La plupart des candidats ont cerné les principales questions et ont tenté de les traiter. Un nombre étonnant de candidats n'ont pas utilisé l'information tirée du sondage qui leur était fournie et qui aurait pu leur servir aux fins du choix entre les sites Alpha et Express ou des analyses portant sur l'expédition et l'entreposage. Une fois le lien établi entre l'information du sondage et les facteurs clés de succès, il était facile de formuler une recommandation étayée.

Les questions de l'étude de cas étaient très intégrées. Les meilleurs candidats ont vu les liens et les ont traités, alors que les candidats ayant le moins bien réussi ont eu tendance à traiter chacune des questions séparément. Par exemple, les questions concernant l'expédition, l'entreposage et les avoirs immobiliers étaient toutes liées et il était possible de suggérer des façons d'améliorer la position stratégique globale de PRI. La possible expansion aux États-Unis pouvait aussi avoir une incidence sur plusieurs questions. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir à la situation dans son ensemble, plutôt que d'examiner les questions une par une, de façon compartimentée.

Contrairement à ce qui avait été constaté lors des épreuves précédentes, les candidats ont pour la plupart effectué les calculs. Cependant, la qualité de leur analyse quantitative laissait souvent à désirer. Les calculs attendus étaient de base et très clairs, mais beaucoup de candidats ont commis des erreurs, et ont par exemple tenu compte des coûts non récupérables dans leur analyse des systèmes ou des coûts d'expédition, même si on indiquait qu'ils étaient facturés à 100 % aux clients.

Dans l'ensemble, les candidats ayant le mieux réussi ont clairement compris que leur rôle était d'évaluer, à la demande de Martina, si l'entreprise était sur la bonne voie. Leur analyse était axée sur les principaux facteurs de risque de PRI sur le plan stratégique, et intégrait les données pertinentes du cas ainsi que des éléments de leur analyse de la situation, de façon à présenter une conclusion globale quant à l'orientation de PRI et aux mesures à prendre pour maintenir sa position sur le marché. Les candidats faibles n'ont pas fourni de conclusion globale et n'ont parfois pas su faire de constat concernant les questions distinctes.

Les candidats doivent se rappeler que le fait de formuler une conclusion quant à leur opinion est important, en particulier lorsque des listes des avantages et des inconvénients sont présentées pour chaque option. Lorsqu'il y a plusieurs questions en jeu, et qu'il est recommandé de traiter certaines d'entre elles et d'autres non, il faut présenter un résumé pour indiquer quelles mesures devraient être entreprises en premier et pourquoi. Dans le cas présent, comme les questions étaient très liées, une conclusion globale permettait au candidat de démontrer sa capacité de réflexion stratégique.

Bon nombre de candidats ont énuméré les avantages et les inconvénients sous forme de listes à puces, et n'ont fourni que très peu d'explications dans leur réponse. Cette façon de communiquer a été jugée insatisfaisante puisqu'elle débouchait sur des réponses qui prêtaient à confusion et qui, dans bon nombre de cas, étaient difficiles à comprendre.

### **Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas FVT)**

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'analyse de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques. La majorité des candidats ont aussi eu recours à l'information fournie dans l'étude de cas (p. ex., les ratios financiers et les données de référence sectorielles) pour effectuer une évaluation financière générale de FVT. L'élément le plus souvent utilisé de l'analyse de la situation était l'intérêt pour la nouvelle technologie (c.-à-d. la nouvelle mission et la tendance vers les nouvelles technologies). Certains candidats ont calculé la clause restrictive à partir des états financiers préparés à l'interne, puis l'ont recalculée en tenant compte de leurs recommandations quant au financement.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont simplement récapitulé les données de l'étude de cas ou ont présenté une analyse de la situation trop approfondie, refaisant toute l'analyse au lieu de se limiter aux changements comme cela leur était précisément demandé dans le cas.

Les candidats doivent se rappeler que l'objectif de l'analyse de la situation est de relever les changements survenus par rapport à la situation décrite au module de synthèse 1. Le but n'est pas de faire une analyse FFPM complète ni une analyse indépendante pour laquelle des points seraient accordés. Seule l'intégration de l'information dans l'analyse des questions spécifiques est utile.

Les candidats devaient analyser cinq questions, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Quatre d'entre elles portaient sur des possibilités d'investissement que les candidats devaient analyser, et la cinquième question, vers laquelle les candidats n'étaient pas expressément dirigés, portait sur les enjeux éthiques et de gouvernance auxquels FVT était confrontée. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative de chacune des quatre possibilités d'investissement. Ils devaient aussi intégrer les données de

l'étude de cas afin de faire ressortir au moins une des questions d'éthique et de gouvernance et de recommander des mesures appropriées.

De façon générale, la plupart des candidats ont présenté une réponse équilibrée, comprenant une analyse qualitative suffisamment approfondie de chaque question, et ont démontré certaines compétences en calcul pour la plupart des questions principales. Les candidats ayant le mieux réussi ont eu tendance à analyser les questions en tout premier lieu sous l'angle des incidences stratégiques. Les candidats plus faibles ont souvent énuméré des éléments qualitatifs généralement tirés du cas, et ont aussi insisté sur les facteurs de décision opérationnelle. Certains n'ont pas su utiliser l'information quantitative de manière utile pour FVT. On rappelle aux candidats que le fait d'éviter de faire des calculs est une omission fatale en ce qui concerne l'épreuve du Jour 1. Il leur est fortement recommandé d'effectuer une analyse quantitative et qualitative équilibrée. À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels, sachant que ceux-ci sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions stratégiques plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, ils devaient comprendre que FVT avait des contraintes financières, comme la clause restrictive financière et la limite de dépenses en investissement (2,5 M\$), dont il fallait tenir compte dans l'évaluation des options d'investissement. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas compris les contraintes avec lesquelles FVT devait composer.

Les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers les questions d'éthique et de gouvernance, mais plusieurs exemples de ces questions leur étaient fournis dans l'étude de cas. Bon nombre ont remarqué les actions contraires à l'éthique prises par Zobair et ont mentionné qu'il fallait remettre les points FLIXREWARDS aux clients afin de préserver la réputation de FVT. Cependant, certains candidats n'y ont vu aucun problème, ce que le Jury a trouvé déconcertant. On attend des candidats qu'ils analysent les questions éthiques qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise, même s'ils ne sont pas expressément orientés vers elles. Les candidats doivent prendre du recul et intégrer toutes les données de l'étude de cas afin de repérer les questions vers lesquelles ils ne sont pas dirigés.

On attend des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune des analyses qu'ils effectuent, et leurs conclusions doivent être conformes aux analyses présentées. Il n'y avait pas de bonne solution unique pour l'étude de cas FVT. Les meilleurs candidats ont présenté des conclusions détaillées sur chacune des questions analysées. La plupart des candidats ont tenu compte des contraintes indiquées dans l'étude de cas en comparant les investissements nécessaires pour chaque projet à la limite de dépenses, ou en tentant de recalculer les clauses financières restrictives en fonction des projets recommandés.

Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement. La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage compréhensible. Cependant, certains candidats ont présenté une annexe difficile à suivre dans Excel. L'utilisation d'une matrice décisionnelle et de la présentation en colonnes dans Word (avec énumération des avantages et inconvénients) n'est pas une technique de communication efficace parce que ce format ne permet pas de présenter le processus de réflexion de façon claire.

## Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

### Connaissances techniques

La plupart des candidats ont su démontrer leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. En général, les candidats ont satisfait à la plupart des critères de profondeur et d'étendue des compétences. Les paragraphes qui suivent donnent des exemples de faiblesses techniques relevées quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 qui expliquent en partie les résultats les plus faibles obtenus aux occasions d'évaluation (OE) en cause.

La plupart des candidats ont fait une analyse complète des questions comptables de base, mais ils ont eu du mal à analyser les questions plus complexes. À l'OE commune 3 (projet BET) l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas toujours compris comment appliquer les critères de comptabilisation des produits tirés de contrats à long terme. Certains candidats ont appliqué les critères généraux de comptabilisation des produits et conclu que, puisque le contrat n'avait pas été entièrement exécuté, aucun produit ne pouvait être comptabilisé, et ce, même si le *Manuel* permet l'utilisation de la méthode à l'avancement lorsque certains critères sont respectés. D'autres candidats ont eu recours à cette méthode, mais ne l'ont pas appliquée correctement. À l'OE commune 5 (dépréciation des immeubles), de nombreux candidats ont eu de la difficulté à expliquer les étapes à suivre pour évaluer la perte de valeur d'un actif. Les candidats ont souvent confondu les dispositions des IFRS et celles des NCECF sur la dépréciation d'actifs et, de ce fait, ont commis des erreurs dans leur analyse. Par exemple, des candidats ont suggéré de déprécier les actifs en question pour les ramener à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à leur valeur d'utilité (concepts des IFRS) au lieu d'appliquer la méthode en deux étapes des NCECF, c'est-à-dire de déterminer d'abord si la valeur comptable de l'actif excède le total des flux de trésorerie non actualisés futurs et, si c'est le cas, à ramener cette valeur comptable à la juste valeur de l'actif.

À l'OE 8 (indépendance) du rôle en Certification, de nombreux candidats ont eu de la difficulté à appliquer les bons concepts d'indépendance, optant souvent pour des concepts non pertinents tirés de la NCA 200, comme la compétence professionnelle. Un grand nombre de candidats qui ont traité des concepts appropriés ont toutefois eu du mal à y appliquer correctement les données du cas. Par exemple, nombre d'entre eux ont conclu qu'il y avait une menace liée à l'autocontrôle, même s'il était très peu probable que des travaux fournis dans le cadre des missions de conseil soient utilisés pour l'audit.

À l'OE 13 (mission) du rôle en Gestion de la performance, les candidats ont eu du mal à réviser l'énoncé de mission. De nombreux candidats ont recommandé des améliorations superficielles, comme l'ajout des mentions « jeunes et familles » ou « Prince Joel et Bluebell » à l'énoncé de mission existant parce qu'un énoncé de mission doit répondre aux questions « qui sont les clients visés? » et « où seront exercées les activités? ». Bien que pertinents, ces points étaient les plus évidents. Les candidats auraient également dû analyser des enjeux plus vastes, comme les facteurs macroéconomiques auxquels FRE était confrontée. Ils auraient aussi pu se pencher sur les raisons qui avaient amené Gloria à créer FRE et sur son désir d'obtenir des fonds supplémentaires pour offrir davantage de logements abordables.

Toujours à l'épreuve du Jour 2, les candidats ayant opté pour le rôle en Fiscalité ont démontré une maîtrise suffisante des compétences techniques à l'égard des questions simples, mais ont eu de la difficulté à le faire dans le cas des concepts complexes. Par exemple, ils ont eu fort à faire pour comprendre la nature du contrôle de fait (OE 9) et n'ont, dans bien des cas, pas

compris que le contrôle de droit n'était pas la seule forme de contrôle à prendre en compte. Ils ont aussi eu du mal à cerner les incidences fiscales du don d'actions d'une entreprise à capital fermé à un organisme de bienfaisance (OE 11). Ils ont plutôt traité ces actions comme s'il s'agissait d'actions d'une société ouverte ou n'ont pas utilisé leur juste valeur pour les calculs liés à ce don. Enfin, dans leurs réponses sur la correction des erreurs des années précédentes (OE 13), les candidats ont invariablement utilisé un délai de prescription erroné ou indiqué qu'il était impossible de corriger les erreurs.

C'est à l'égard des OE en Certification et en Finance que les candidats ont éprouvé le plus de difficultés à l'épreuve du Jour 3. Le contexte de la mission d'examen de l'OE 5 (procédures d'examen) de l'étude de cas 1, où ils devaient fournir des procédures d'examen précises, leur a particulièrement donné du fil à retordre. Certains candidats ont semblé comprendre que les missions d'examen se fondent principalement sur des entretiens, des demandes d'informations et des procédures analytiques; ils n'ont pas su transposer cette compréhension en procédures concrètes.

Les candidats ont aussi eu du mal avec les OE en Finance de l'épreuve du Jour 3. À l'OE 3 (évaluation d'entreprise) de l'étude de cas 2, ils ont eu fort à faire pour calculer le BAIIA. La plupart d'entre eux n'ont pas réussi à apporter un nombre suffisant d'ajustements de normalisation au bénéficiaire pour calculer le BAIIA, un concept élémentaire en finance. Les candidats ont également éprouvé des difficultés à l'OE 5 (nouveau matériel) de l'étude de cas 3, la majorité d'entre eux n'ayant pas différencié la décision d'aller de l'avant ou non de celle portant sur le financement. La plupart ont examiné les deux décisions en même temps et ont présenté des calculs pour chacune des options de financement, ce qui a donné lieu à des calculs qui n'étaient pas comparables entre eux. Par exemple, des candidats ont tenu compte des entrées de trésorerie nettes différentielles pour certaines options, mais pas pour d'autres. Des candidats ont également inclus les coûts d'entretien et de réparation dans les paiements au titre de la location, mais pas dans les autres options. L'utilité de leur recommandation pour le client s'en est trouvée réduite.

Enfin, les candidats ont fait preuve d'un manque de connaissances à l'OE 3 (centres de responsabilité et fixation des prix de cession interne) de l'étude de cas 3 de l'épreuve du Jour 3. Un grand nombre de candidats ont dressé la liste des types de centres de responsabilité possibles et donné des explications sur chacun, et ont aussi suggéré diverses méthodes de fixation des prix de cession interne pouvant être utilisées. Ils ont toutefois eu beaucoup de mal à appliquer la théorie au scénario présenté. Bon nombre de candidats ont décrit la situation en cours, mais ont eu de la difficulté à expliquer pourquoi les centres de responsabilité ou la politique de fixation des prix de cession interne étaient, selon eux, adéquats ou non. Beaucoup de candidats n'ont fourni aucune explication, tandis que d'autres ont fait des recommandations inappropriées, par exemple considérer la division Fabrication comme un centre de profit afin de réaliser un profit et d'améliorer la rentabilité globale de la société. Les candidats semblaient avoir suffisamment de connaissances techniques pour décrire les solutions possibles d'un point de vue théorique, mais pas assez pour appliquer ces solutions à la situation du client et résoudre les problèmes.

Les candidats doivent se rappeler que, pour réussir l'EFC, ils doivent posséder une solide base de connaissances techniques afin de pouvoir démontrer clairement leurs compétences professionnelles, exercer leur jugement et ainsi démontrer leurs compétences.

### Analyses génériques ou non étayées

Dans toutes les épreuves, on a observé que bon nombre de candidats mentionnaient des données de l'étude de cas sans expliquer leur pertinence quant à l'analyse en cause ou à la position soutenue. De plus, des candidats ont formulé des commentaires d'ordre général ou tiré des conclusions sans intégrer les données des études de cas à leur analyse des questions, d'où

le caractère superficiel de celle-ci. Voici certains des commentaires du Jury d'examen sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

À l'OE 14 (rapports spéciaux) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont proposé plusieurs rapports pertinents qui pouvaient répondre aux exigences du ministère. Cependant, les candidats ont habituellement décrit les rapports possibles de manière très générale, souvent sans indiquer pourquoi chaque rapport serait pertinent dans le cas précis de FRE et répondrait aux besoins des utilisateurs.

À l'OE 12 (situation financière et rendement) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, bon nombre de candidats ont réalisé une analyse très sommaire des ratios, et leurs explications des tendances n'étaient pas du tout adaptées au contexte des immeubles locatifs de FRE. Par exemple, des candidats ont fait référence à des notions comme celles des « ventes », des « créances » ou des « stocks », qui ne s'appliquent pas tout à fait au contexte immobilier.

À l'OE 14 (rapports) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont fourni qu'une analyse théorique des états financiers sans faire référence à FRE. Par exemple, certains ont recommandé la préparation d'un état des flux de trésorerie, puis ont expliqué que cet état pouvait fournir une bonne indication des liquidités dont dispose une société. Toutefois, des données de l'étude de cas auraient pu être utilisées pour expliquer l'utilité d'un état des flux de trésorerie pour FRE, comme le fait que le ratio de liquidité générale de la société se situait en deçà de 1,0 et que sa marge de profit était très faible, ce qui montrait qu'il était important pour le conseil de suivre de près en tout temps la situation de trésorerie de FRE.

Les candidats ont éprouvé des difficultés aux OE en Certification de l'épreuve du Jour 3. Les analyses fournies étaient parfois de nature générale et peu étayées. Les candidats ont eu du mal à proposer des procédures utiles pour les scénarios présentés, nombre d'entre eux ayant suggéré des procédures génériques pouvant s'appliquer à n'importe quel type de mission. À l'OE 4 (mémo de la planification de la mission d'examen) de l'étude de cas 1 de l'épreuve du Jour 3, il leur a été difficile d'utiliser des données du scénario pour décrire les aspects importants de la société et les secteurs à cibler. Par exemple, certains candidats ont suggéré, entre autres, de déterminer si les méthodes comptables en place étaient appropriées ou de s'informer sur les opérations inhabituelles, sans proposer de procédures à l'égard des sources de produits et des charges d'ECCS. Par ailleurs, les procédures évoquées étaient souvent décrites en termes vagues, à l'aide d'expressions comme « nous devrions vérifier » et « il faut nous assurer ». La même chose s'est produite à l'OE 5 (procédures de l'ARC) de l'étude de cas 2, où les candidats devaient donner des exemples de procédures que l'ARC serait susceptible d'appliquer durant la vérification de la déclaration de revenus de 2015 de Roxanne. Beaucoup de candidats ont répondu que Roxanne devait veiller à conserver ses reçus, sans fournir d'exemples des procédures que l'ARC pourrait mettre en œuvre.

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. Ils doivent se rappeler que, pour démontrer leur compétence à l'EFC, ils doivent fournir des arguments étayés et fournir des points de vue défendables qui sont rattachés aux éléments des études de cas.

### Analyses non pertinentes

Le Jury d'examen a remarqué que ce problème était beaucoup moins préoccupant que lors d'examens précédents. Des candidats ont tout de même fourni parfois des analyses non pertinentes.

Aux OE communes de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont traité du projet BET comme s'il s'agissait d'une subvention et ont tenté d'appliquer les critères relatifs aux gains éventuels à l'égard de la contestation de l'évaluation foncière, de la partie exploitation du projet BET ou des crédits perdus du programme LPA. L'application de ces dispositions du *Manuel* à ces questions n'était pas pertinente, et témoignait dans l'ensemble d'une mauvaise compréhension du scénario présenté.

Des candidats ayant choisi le rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2 ont consacré trop de temps à l'analyse de situation, ne faisant simplement que reformuler des données de l'étude de cas, ce qui était inutile. Il est possible qu'ils aient utilisé l'examen de l'an dernier comme modèle, car une analyse de la situation était alors exigée pour ce rôle de l'épreuve du Jour 2.

À l'OE 7 (indicateurs de performance) de l'étude de cas 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont mal compris leur rôle et, au lieu de présenter des indicateurs pour établir dans quelle mesure ECSS respectait sa mission, ils ont fourni des conseils sur la manière dont la société pourrait réaliser sa mission. Par exemple, au lieu de proposer un moyen d'évaluer la satisfaction de la clientèle, des candidats ont suggéré des façons d'accroître cette satisfaction.

Les candidats doivent user de leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer. Lorsque l'étude de cas leur fournit peu de données, ils doivent s'interroger sur le caractère approprié de leur analyse et se demander si cette dernière est utile et pertinente pour le client ou l'utilisateur du rapport, et pourquoi. Dans l'affirmative, ils peuvent alors effectuer leur analyse.

### Remise en question de données des études de cas

On a observé, à l'EFC de 2017, une augmentation de la proportion de candidats ayant remis directement en question, voire contredit les données fournies dans les études de cas, même lorsque l'information leur était présentée par des sources faisant autorité.

Par exemple, à l'OE 6 commune (poursuite) de l'épreuve du Jour 2, des candidats n'ont pas tenu compte du fait que l'avocate ne pouvait pas se prononcer sur l'issue probable de la poursuite en raison d'un manque d'information, et ont plutôt conclu qu'il était probable qu'un événement futur confirmerait qu'un actif avait subi une dépréciation ou qu'un passif avait été créé avant la date du bilan, ce qui contredisait l'information présentée.

Dans l'OE 8 (indépendance) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, un grand nombre de candidats ont fait fi des instructions de l'associé, qui avait précisé que les missions de conseil pouvaient être réalisées, et ont plutôt indiqué que le cabinet devrait s'en retirer.

Dans le rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, l'associé au cabinet de CPA rappelait au candidat que l'immeuble ne serait pas admissible comme bien de remplacement, puisqu'il s'agit d'un bien locatif. En dépit de cette indication, un nombre considérable de candidats ont choisi d'analyser les règles relatives aux biens de remplacement.

Par ailleurs, dans les rôles en Fiscalité, en Finance et en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, il était indiqué que FRE avait comptabilisé correctement le programme LPA aux fins de la publication de l'information financière. Pourtant, des candidats ayant choisi ces rôles ont analysé des aspects de l'information financière de ce programme.

À l'OE 5 (nouveau matériel) de l'étude de cas 3 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont inclus l'impôt dans leurs calculs, même s'il était expressément précisé de ne pas tenir compte des incidences en matière d'impôt. Il était également demandé de ne pas considérer les incidences en matière de présentation de l'information financière pour le moment, mais certains candidats ont tout de même traité du traitement comptable de l'achat de nouveau matériel et se sont demandé si le contrat de location serait considéré comme un contrat de location-acquisition ou un contrat de location simple.

Les candidats doivent se rappeler que, bien qu'ils doivent faire preuve d'esprit critique quant à l'information provenant de sources peu fiables, ils doivent éviter de remettre en question tous les renseignements qui leur sont présentés. Ils doivent faire preuve de jugement lorsque vient le temps de déterminer à quels renseignements ils peuvent se fier et à quels moments ils doivent exercer leur esprit critique.

**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'Examen final commun, 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 2017**

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 225 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2017. 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 huit 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 FVT a été corrigée par une équipe de 33 correcteurs à Montréal du 13 au 28 octobre 2017. La version 2 de l'étude de cas PRI a été corrigée à distance par une équipe de 4 correcteurs du 13 au 28 octobre. [Voir le Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2016 pour de plus amples informations sur la correction de la version 1 de l'étude de cas PRI.]

Épreuve du Jour 2 : Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 71 correcteurs à Montréal du 7 au 20 octobre 2017. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 18 correcteurs du 7 au 21 octobre 2017. Les deux autres rôles (Fiscalité et Finance) ont été corrigés par une équipe de 12 correcteurs à Toronto pendant une période de sept jours au début d'octobre, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Deux des trois études de cas ont été corrigées à Montréal du 13 au 28 octobre 2017. La troisième étude de cas a été corrigée à distance pendant la même période. Au total, l'épreuve du Jour 3 a nécessité la participation de 89 correcteurs.

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

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

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Toutes les équipes, pour les épreuves de chacun des jours, comptaient un chef, entre deux et six chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Chaque équipe comptait au moins un correcteur capable de corriger 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, recorrecté — 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 (versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1)**

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

### **Double correction (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 faire en sorte que les correcteurs aient appliqué le guide de correction de manière uniforme, la « règle des deux jours » a été suivie, c'est-à-dire que la deuxième correction ne pouvait commencer que deux jours après la fin de la première. On s'est ainsi assuré, avant le début de la deuxième correction et de l'arbitrage, que l'application des guides de correction 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)**

Contrairement à l'épreuve du Jour 2, l'épreuve du Jour 3 a été corrigée, pour la première fois, à l'aide d'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 des Jour 2 et Jour 3 ont été combinés. Quand un candidat avait échoué à l'épreuve du Jour 3 mais avait réussi au rôle du Jour 2, sa réponse à l'épreuve du Jour 3 a été corrigée une deuxième fois par un nouveau correcteur et 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 ou demander une analyse de la performance aux épreuves du Jour 1, du Jour 2 et du Jour 3, ou aux trois épreuves.

### *Procédure d'appel*

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

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

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

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

**ANNEXE B**

**ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – 13 SEPTEMBRE 2017**

***La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1 et 2 de l'étude de cas PRI. (Le guide de correction de la version 1 de l'étude de cas FVT ne sera publié qu'une fois que la version 2 aura été utilisée, en septembre 2018.)***

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**13 SEPTEMBRE 2017 – Épreuve du Jour 1**

**Étude de cas (FVT – version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 5 mai 2020. Chris Renker, votre patron au cabinet de conseillers en gestion Renker et Curtis Co. (RCC), vous explique que vous travaillerez avec l'équipe de services-conseils d'origine dans le cadre d'une autre mission de conseil en gestion auprès de Cinémas FVT Inc. (FVT).

Chris a récemment rencontré Stephanie, Viktor et Lanny Lightfoot, ainsi que Zobair Terdel, pour parler des événements survenus entre 2017 et 2020 (Annexe I). Les taux de croissance sectoriels des produits tirés des salles de cinéma traditionnelles ont été nuls, et on prévoit qu'ils diminueront en raison de la popularité grandissante d'autres formes de divertissement. De nombreuses petites entreprises ont été évincées du marché, et les grands exploitants nationaux ont vu leur pouvoir de négociation augmenter auprès des distributeurs de films. Pour FVT, ce changement a entraîné une hausse des coûts de projection et une baisse des marges liées à la projection de films.

En 2017, FVT a investi pour doter de la technologie de visionnement haut de gamme (VHG) deux salles à London et deux salles à Leamington. Grâce à ces investissements qui ont porté leurs fruits, FVT est demeurée rentable malgré la hausse des coûts de projection. Les propositions d'investissement dans la société québécoise CLR et dans le Centre du jeu n'ont pas été retenues. L'opération de cession-bail de l'immeuble du siège social n'a pas non plus été réalisée.

Des données à jour sur le nombre de spectateurs par cinéma en 2019 et des données de référence sectorielles se trouvent à l'Annexe II et à l'Annexe III. Les états financiers de l'exercice clos en 2019 sont présentés à l'Annexe IV.

Pour mieux se démarquer auprès des travailleurs qualifiés, FVT a haussé le taux horaire des employés à temps partiel et a transformé certains de leurs postes en postes à temps plein. Les taux d'intérêt ont augmenté, et on prévoit que la valeur du dollar canadien restera stable par rapport à celle du dollar américain. Les consommateurs semblent disposés à dépenser une plus grande partie de leur revenu discrétionnaire que récemment.

Les changements apportés, comme les sièges luxueux, les services en salle et la technologie à quatre dimensions (4D), ont permis de rendre l'expérience de visionnement de films au cinéma très différente de celle à domicile. Comme les spectateurs sont prêts à payer davantage pour des expériences de visionnement améliorées, de plus en plus de cinémas adoptent de nouvelles technologies. La technologie dernier cri est la réalité virtuelle (RV). Bien qu'aucun long métrage en RV n'ait encore été mis à l'affiche, les experts du secteur estiment que cette technologie sera au point d'ici deux ans.

L'évolution est tellement rapide qu'il est de plus en plus coûteux de se tenir au fait des changements et de les adopter. Certains concurrents de FVT ont retiré des avantages financiers importants de leurs investissements dans de nouvelles technologies au stade du développement,

qui se sont traduits par des coûts de mise en œuvre moindres et des profits accrus lors de la vente de ces technologies à leurs concurrents.

Lors de sa dernière réunion, le Conseil de FVT a modifié les énoncés de mission et de vision à la suite d'un débat très animé. Stephanie a été la seule actionnaire dissidente. La société reste déterminée à offrir une expérience de divertissement de premier ordre. Toutefois, le Conseil s'est prononcé en faveur d'investissements plus audacieux dans de nouvelles technologies.

*Énoncé de vision : Notre vision est d'être un chef de file dans l'offre de divertissement dernier cri et de premier ordre à nos clients.*

*Énoncé de mission : Notre mission est d'offrir une expérience de divertissement dernier cri et de premier ordre adaptée aux besoins de la collectivité locale. Pour y arriver, nous investissons dans des technologies de projection cinématographique de pointe afin d'être la première société à les adopter et ainsi améliorer l'expérience de visionnement de nos clients. Nous nous efforçons aussi de former nos employés pour qu'ils soient respectueux, attentionnés et amicaux, de sélectionner les meilleurs films susceptibles de plaire aux membres de la collectivité locale, de nous assurer que les installations sont propres et sécuritaires pour les employés et les clients, et de soutenir les divertissements et les arts au sein de cette collectivité.*

Le Conseil a aussi modifié certains des objectifs de FVT. D'une part, il veut s'assurer que les flux de trésorerie d'exploitation et le bénéfice net augmenteront d'au moins 5 % en 2020. D'autre part, les actionnaires veulent que FVT améliore ses ratios de solvabilité en continuant de rembourser l'emprunt à terme et que le rendement des capitaux propres atteigne 10 % d'ici 2021. Les objectifs de FVT sont moins axés sur les produits par spectateur et davantage sur la croissance du bénéfice net.

FVT doit prendre rapidement certaines décisions. Chris vous confie les tâches suivantes : « Veuillez rédiger un rapport à l'intention du Conseil de FVT. En tenant compte de ce que vous avez appris sur FVT lors de la mission précédente, résumez les facteurs importants que le Conseil doit considérer dans la prise de décisions, en vous concentrant sur les changements majeurs survenus depuis l'analyse précédente de la situation qui auront une incidence sur FVT. Présentez aussi une évaluation des questions importantes touchant FVT. Pour chacune de ces questions, relevez tous les éléments importants que le Conseil a peut-être omis de prendre en considération, ainsi que tous les renseignements supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. Le Conseil de FVT veut que nous mettions l'accent sur les décisions stratégiques, mais aussi que nous traitions des questions opérationnelles devant d'abord être examinées. Enfin, dans les cas où les informations disponibles le permettent, suggérez un plan d'action. »

**SOMMAIRE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle Chris Renker a participé .....	30
II Données sur les cinémas .....	36
III Données de référence sectorielles .....	37
IV États financiers préparés à l'interne .....	38
V Renseignements sur l'investissement dans VRT .....	40
VI Renseignements sur les cinémas de Sarnia .....	41
VII Renseignements sur Connery's Bar and Grill .....	43

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

Stephanie : Merci Chris de participer à cette réunion extraordinaire du Conseil. Sachez d'abord qu'il n'y a pas eu de changement au sein de la direction depuis la dernière mission. Par ailleurs, le Conseil a décidé de limiter les investissements de FVT à 2,5 millions \$ au total pour le moment.

Voici un résumé des principaux faits survenus depuis la dernière mission.

2017	16 mai	FVT vend le terrain et le bâtiment de son siège social, sans reprise à bail. Par conséquent, FVT déménage son siège social ailleurs et conclut un contrat de location-exploitation de 10 ans.
2017	1 <sup>er</sup> juin	FVT investit 0,5 million \$ dans Connery's Bar and Grill (CBG) en contrepartie d'une participation de 75 % dans la coentreprise.
2018	1 <sup>er</sup> janvier	Stephanie investit 3 millions \$ en contrepartie de 5 000 actions ordinaires de FVT.
2018	17 février	Des compressions de coûts sont appliquées aux cinémas de Sarnia, et le nombre de salles du Sarnia 1 est réduit pour passer à six.
2018	27 août	Suisui Yang quitte l'entreprise et est remplacée par Caterina Lavine.
2018	15 octobre	FVT lance le programme FLIXREWARDS.
2018	31 décembre	Les actions privilégiées restantes sont rachetées. Kent et Sheila Lightfoot prennent officiellement leur retraite de FVT et de FLL, et ne participent plus du tout à la gestion de ces entreprises.
2019	19 février	FVT investit 0,5 million \$ supplémentaires dans CBG pour ouvrir un deuxième établissement à London. Fred investit une somme proportionnelle; la participation de FVT se maintient à 75 %.
2019	22 avril	La banque approuve une nouvelle ligne de crédit dont la limite est de 5 millions \$ et qui vient à échéance en 2025. Elle fait l'objet de la même clause restrictive que l'emprunt bancaire et est garantie par certains éléments du matériel ainsi que par des cautionnements personnels de Viktor, Lanny et Stephanie Lightfoot. Le taux d'intérêt est le taux préférentiel (actuellement de 2,8 %) majoré de 1 %.
2020	1 <sup>er</sup> janvier	On donne à Zobair Terdel la possibilité d'investir dans FVT; il achète 1 000 actions ordinaires pour 0,6 million \$.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

- Viktor : Je crois que la RV sera la prochaine innovation technologique importante. Virtual Reality Tech Inc. (VRT) est une société canadienne à capital fermé qui produit des vidéos promotionnelles de cinq à dix minutes en RV. Yuxuan Zhang, propriétaire de VRT, m'a demandé si FVT serait prête à investir dans la poursuite du développement de cette technologie de pointe. Yuxuan effectue de la recherche et du développement (R&D) liés à l'utilisation de la RV pour la production et le visionnement de longs métrages. Yuxuan n'a pas réussi à obtenir de financement des sources traditionnelles, et sa campagne de financement participatif a eu un succès mitigé. Je suis surpris, car je crois que cette technologie révolutionnera le cinéma. Investir dans VRT permettrait de nous diversifier.
- Stephanie : Je crains qu'on nous demande de faire plus d'un investissement en espèces avant qu'un produit ne soit commercialisable. La R&D coûte cher. Cette orientation est très différente de la vision de nos parents, qui auraient voulu que nous modernisions nos cinémas.
- Lanny : On ne peut pas vivre dans le passé. Viktor est le seul d'entre nous qui comprend les nouvelles technologies et qui a de l'expérience dans le domaine. S'il pense que cet investissement permettra d'augmenter nos profits, je suis pour. Viktor, à quel rendement pourrait-on s'attendre de cet investissement selon toi?
- Viktor : Vu la nature particulière de l'investissement, nous viserions un rendement annualisé de 30 %. Nous l'obtiendrions en vendant notre participation à un important acheteur stratégique dans cinq ans. J'ai demandé des chiffres préliminaires au service de la comptabilité (Annexe V).
- Lanny : Étant donné que le potentiel de croissance des ventes de billets ordinaires de cinéma est faible, nous devons réduire notre dépendance à celles-ci. Cependant, je souhaiterais mieux comprendre comment nous tirerons un rendement de cet investissement. Il semble que nous comptabiliserions l'investissement au coût, que nous n'en tirerions aucun revenu et que le seul rendement découlerait de l'éventuelle vente à un investisseur stratégique.
- Chris : Yuxuan a-t-il des succès à son actif?
- Zobair : Yuxuan possède une expertise technique et a déjà commercialisé deux autres innovations technologiques. Je suis convaincu qu'avec sa participation, ce projet pourrait représenter une première occasion d'acquérir de l'expérience d'investissement dans une nouvelle technologie dont le développement est peu avancé. J'aime beaucoup l'idée de travailler avec un partenaire chevronné. Je vois aussi cet investissement comme une façon de diversifier nos sources de revenus.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

- Stephanie : Chris, nous avons besoin d'une évaluation de cette occasion d'investissement. Quel est le prochain sujet à l'ordre du jour?
- Zobair : La performance des cinémas de Sarnia demeure inférieure aux attentes. Comme vous le savez, nous avons fermé six des douze salles du Sarnia 1 en 2018, et nous avons comprimé les coûts en coupant des postes et en réduisant les heures d'ouverture des deux cinémas de Sarnia. Comme ces cinémas ont une clientèle fidèle, bien qu'en déclin, je préfère qu'on les laisse ouverts. Selon mes recherches, le concurrent de Sarnia qui attire nos clients vend ses billets au même prix que nous. De plus, si nous voulons garder nos employés, nous devrons probablement encore hausser les salaires étant donné que d'autres entreprises offrent des taux horaires plus élevés pour attirer des employés à temps partiel.
- Viktor : La dernière rénovation des deux cinémas de Sarnia remonte à neuf ans. C'est probablement ce qui explique la baisse de clientèle. Alors qu'il vend ses billets au même prix, le concurrent offre des technologies de projection plus modernes et une ambiance nettement supérieure à celle de FVT. Le coût de modernisation des deux cinémas serait d'au moins 2 millions \$, et je ne suis pas certain que ce serait la meilleure façon d'utiliser notre trésorerie.
- Stephanie : La fermeture de ces cinémas donnerait l'impression que nous abandonnons notre clientèle. Kent et Sheila s'opposeraient fermement à cette décision. FVT a toujours été au service de la collectivité; des fermetures, voire la réduction du prix de nos billets, pourraient nuire à sa réputation. Si les clients ailleurs qu'à Sarnia en entendent parler, nos autres cinémas pourraient en souffrir. Par ailleurs, je ne veux pas licencier d'employés; certains sont avec nous depuis longtemps.
- Lanny : En raison du départ de Sheila et de Suisui, FVT a perdu beaucoup de ses contacts dans le milieu de la distribution de films et a maintenant de la difficulté à négocier des coûts de projection avantageux. Je pense que nous devrions fermer ces cinémas. Soyons réalistes : nous avons déjà réduit les coûts autant que possible. Le nombre de spectateurs diminue, et les pertes des deux cinémas de Sarnia nuisent à FVT depuis plusieurs années. Garder ces cinémas ouverts ne ferait que continuer à nous tirer vers le bas.
- Zobair : J'ai demandé au service de la comptabilité d'examiner différentes possibilités (Annexe VI).
- Stephanie : Je crois que Chris pourrait nous éclairer au sujet des conséquences de cette situation.
- Parlons de CBG. Fred éprouve maintenant de graves problèmes de santé et doit vendre sa participation. Comme il est chef cuisinier et gérant des deux restaurants, nous intervenons peu dans les activités quotidiennes et comptons beaucoup sur lui. À vrai dire, Fred ne nous consultait que lorsqu'il souhaitait investir dans un nouveau restaurant. Nous avons reçu une offre de George McCain hier, qui propose l'achat de toutes les actions en circulation de CBG, à la fois celles détenues par Fred et celles détenues par FVT.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

- Zobair : Il y a quelques semaines, j'ai offert à titre personnel 700 000 \$ à Fred pour ses actions. Vous savez que ma femme est chef cuisinière et souhaite ouvrir son propre restaurant. Nous avons pensé que ce serait une excellente occasion pour elle. Fred ne m'a pas encore répondu, mais il réfléchit à mon offre.
- Stephanie : Je suis surprise de l'apprendre! Pourquoi ne nous as-tu rien dit?
- Zobair : Quand j'ai su que McCain envisageait de déposer une offre, j'ai dû agir rapidement dans l'intérêt de ma femme.
- Lanny : Zobair, je ne peux pas croire que tu ne nous as pas dit sur-le-champ que McCain pensait faire une offre, et que tu as réagi en présentant toi-même une offre à Fred!
- Zobair : Le restaurant est très rentable et je ne voulais pas que McCain mette la main dessus. Je pense que CBG continuera d'obtenir du succès, et c'est pourquoi je voulais y investir. J'ai simplement présumé que FVT ne souhaiterait pas racheter les actions de Fred.
- Stephanie : Eh bien, nous devons maintenant décider quoi faire. Nous pourrions tout vendre à McCain, ou espérer que Fred accepte l'offre de Zobair et préserver la coentreprise avec ce dernier comme nouveau partenaire. Ou encore, peut-être que FVT devrait racheter les actions de Fred?
- Lanny : Je crois que le succès de CBG se poursuivra. L'accord de coentreprise prévoit comment calculer le prix de rachat. Nous devons avoir une idée de la valeur de CBG pour décider. Je ne pense pas que le taux de rendement de 17 % du secteur de la restauration ait changé depuis 2017.
- Viktor : Selon moi, nous devrions vendre CBG à McCain et investir les fonds obtenus dans la technologie. En l'absence de Fred, le restaurant pourrait ne pas obtenir d'aussi bons résultats. Je pense qu'il est beaucoup trop risqué de se lancer avec un nouveau chef et de nouveaux directeurs dans le secteur très concurrentiel de la restauration.
- Stephanie : Mais, grâce aux rabais réciproques offerts aux clients des cinémas et des restaurants, l'investissement dans CBG a contribué à la hausse du chiffre d'affaires des cinémas de London. De plus, CBG prépare les repas légers du midi pour notre expérience de VHG et elle facture à FVT le coût de revient sans marge. Ce coût est nettement inférieur à ce que nous devrions payer autrement, ce qui nous a permis de réduire nos coûts globaux, et la valeur des revenus tirés de ces repas légers est le triple de notre estimation initiale.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

- Zobair : Si ma femme devient chef cuisinière, FVT n'aurait pas à s'inquiéter de la personne qui prendrait les décisions courantes. Fred et moi avons commencé à chercher un endroit à Tillsonburg (près de London) en vue de l'ouverture d'un troisième restaurant en 2021, et je veux aller de l'avant avec cette expansion. Toutefois, comme Fred se consacrait entièrement à CBG, son remplacement nécessiterait l'embauche d'un chef cuisinier et de deux directeurs, et ce, seulement pour gérer les restaurants actuels, ce qui coûterait au total 350 000 \$ par année.
- Stephanie : Chris, voici des extraits de l'offre d'achat de McCain et une copie de l'accord de coentreprise (Annexe VII). Pouvez-vous nous indiquer la valeur de CBG?
- Chris : Autre chose?
- Viktor : Je veux poursuivre l'implantation du VHG dans une salle de chacun des trois cinémas suivants : Tillsonburg, St. Thomas et Chatham. Cette amélioration a obtenu du succès dans les autres cinémas, et les clients de St. Thomas et de Chatham la réclament. Selon le service de la comptabilité, le budget d'investissement serait semblable à celui de 2017, qui était de 2 millions \$ par cinéma. La VAN de ce projet est positive. Nous prévoyons une hausse totale de 1,15 million \$ des flux de trésorerie d'exploitation annuels avant impôts. Je souhaite que les travaux de modernisation commencent dès maintenant.
- Zobair : Bonne idée. Je suis persuadé que ces nouveaux projets d'investissement se réaliseront plus rapidement, et que la perte de revenus découlant des fermetures de salles durant les rénovations sera moindre.
- Lanny : D'où viendra tout cet argent? Nous devons commander le matériel, les écrans et les sièges très bientôt. Je crois qu'il vaudrait mieux utiliser cet argent pour d'autres investissements dont nous avons parlé et attendre d'avoir accumulé 6 millions \$ de liquidités avant de procéder à la modernisation.
- Viktor : Pourquoi ne pas avoir recours à notre nouvelle ligne de crédit? Le rendement de ce projet sera nettement supérieur au taux d'intérêt à verser sur l'emprunt. De plus, les coûts du matériel sont en hausse. Un système entièrement nouveau et plus avancé doit être lancé en janvier 2021. Le fournisseur prévoit que les prix augmenteront de 8 %. Il vend son matériel actuel à des prix réduits, ce qui est une bonne occasion pour nous. C'est pourquoi nous voulons moderniser les trois cinémas sans plus attendre.
- Stephanie : Une chose m'inquiète davantage : comment la fermeture des cinémas de Sarnia sera-t-elle perçue par les clients et employés de Sarnia? Ils se demanderont pourquoi nous avons réalisé d'importants travaux de modernisation dans certains cinémas, mais pas à Sarnia. Cela pourrait nuire à la réputation de FVT et démoraliser les employés.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ**

- Lanny : Chris, que pensez-vous de cette possibilité d'investissement? Pourriez-vous aussi suggérer des façons pour la société de financer la modernisation des salles?
- Stephanie : La dernière question à examiner est le programme de fidélisation de la clientèle. En octobre 2018, nous avons mis en place le programme FLIXREWARDS. Aujourd'hui, nous avons une forte présence Web, et le nombre de clients inscrits a dépassé nos prévisions initiales. En juin 2019, nous avons apporté une modification au programme et nous avons découvert la semaine dernière que les clients gagnent, depuis, un dixième du nombre de points qu'ils auraient dû obtenir. Notre service des TI a corrigé l'erreur, mais nous n'avons pas encore ajusté les soldes de points accumulés, qui sont incorrects. L'équipe des TI nous demande ce qu'elle doit faire.
- Zobair : Nous avons réglé le problème pour l'avenir et nous n'avons reçu aucune plainte des clients. La somme totale en jeu n'est sans doute pas significative au regard des états financiers de FVT. Pourquoi devrions-nous informer les clients ou ajuster les soldes?
- Viktor : Les clients ont droit à ces points, et nous avons probablement des obligations à l'égard de FLIXREWARDS aussi. On ne peut pas faire comme si de rien n'était.
- Zobair : Les gens de FLIXREWARDS nous envoient des rapports chaque mois. Je suis surpris qu'ils n'aient pas remarqué la baisse spectaculaire du nombre de points après juin. Peut-être que nous devrions demander à FLIXREWARDS de nous payer ce que nous devons à nos clients. Nous pourrions soutenir que, si FLIXREWARDS avait fait le suivi requis, la baisse ne lui aurait pas échappé.
- Stephanie : Il est temps de clore la réunion. Chris, pouvez-vous nous indiquer ce que nous devons prendre en compte, d'après ce que vous avez appris pendant la réunion?

**ANNEXE II**  
**DONNÉES SUR LES CINÉMAS**

*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019*

**1. Données pour 2019**

	Nombre de salles	Salles avec projection numérique 3D	Salles VHG	Nombre de spectateurs (sauf salles VHG)	Nombre de spectateurs (salles VHG)	Nombre total de spectateurs
London 1	12	6	2	518 935	105 060	623 995
London 2	9	3		456 300		456 300
London 3	12	5		472 500		472 500
London 4	7	4		295 800		295 800
Sarnia 1	6	5		254 250		254 250
Sarnia 2	6	4		215 780		215 780
Chatham	9	4		442 130		442 130
Leamington	10	6	2	406 649	87 140	493 789
St. Thomas	12	5		481 900		481 900
Tillsonburg	9	4		346 980		346 980
Woodstock	8	4		425 110		425 110
Total	100	50	4	4 316 334	192 200	4 508 534

**2. Produits moyens par spectateur**

	2019
Produits moyens tirés des salles de cinéma traditionnelles	8,75 \$
Produits moyens tirés des salles de cinéma VHG	19,70 \$

**ANNEXE III**  
**DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES**

	2016 (données de référence)	2019 (données de référence)	2016 (données réelles)	2019 (données réelles)
<b>Ratios</b>				
Produits tirés des salles de cinéma par spectateur	9,10 \$	inchangé	8,67 \$	9,22 \$
Produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	5,25 \$	inchangé	4,95 \$	5,25 \$
Produits tirés des salles de cinéma par cinéma (en milliers de dollars)	3 948 \$	inchangé	3 732 \$	3 778 \$
<i>Ratios de liquidité</i>				
Ratio de liquidité générale	0,67	inchangé	0,30	0,49
Ratio de liquidité relative	0,64	inchangé	0,22	0,39
<i>Ratios de solvabilité</i>				
Dette à long terme/capitaux propres	0,47	inchangé	1,39	0,47
Total de la dette/capitaux propres	1,20	inchangé	1,69	0,64
Total de la dette/actif	0,54	inchangé	0,63	0,39
<i>Ratios d'activité</i>				
Délai de rotation des stocks des comptoirs alimentaires	21	inchangé	23	21
Délai de règlement des coûts de projection	35	inchangé	33	35
<i>Rentabilité</i>				
Coûts de projection/produits tirés des salles de cinéma	52 %	inchangé	58,8 %	57 %
Coûts liés aux comptoirs alimentaires/ produits tirés des comptoirs alimentaires	23 %	inchangé	25 %	23 %
Publicité, en pourcentage des produits	2 %	inchangé	1,1 %	1,3 %
Salaires et avantages sociaux, en pourcentage des produits	19 %	inchangé	18,1 %	17,3 %
Frais d'exploitation des cinémas, en pourcentage du total des produits	12 %	inchangé	12,2 %	14,3 %
Frais généraux et administratifs, en pourcentage du total des produits	6 %	inchangé	2,3 %	2,6 %
Marge d'exploitation	9 %	5 %	5,4 %	4,4 %
Marge bénéficiaire nette	6 %	4 %	3 %	3 %
Rendement de l'actif	4,7 %	5 %	4 %	4,5 %
Rendement des capitaux propres	10,4 %	7,5 %	10,8 %	7,4 %

**ANNEXE IV**  
**ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE**

*Cinémas FVT Inc.*  
*État des résultats*  
*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019*  
*(en milliers de dollars)*

Produits	
Produits tirés des salles de cinéma traditionnelles	37 768 \$
Produits tirés des salles de cinéma VHG	3 786
Produits tirés des comptoirs alimentaires	23 670
Autres produits – jeux d'arcade	657
Autres produits – locations de salles pour fêtes d'enfants	375
	<u>66 256</u>
Charges	
Coûts de projection	23 700
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	5 444
Publicité et promotion	831
Amortissement	5 525
Salaires et avantages sociaux	11 450
Primes des employés	400
Loyer	4 786
Frais d'exploitation des cinémas	9 480
Frais généraux et administratifs	1 710
	<u>63 326</u>
Bénéfice d'exploitation	2 930
Quote-part du résultat net de Connery's Bar and Grill	310
Frais financiers – charge d'intérêts et gains et pertes de change (montant net)	(558)
Bénéfice avant impôts	<u>2 682</u>
Impôts sur les bénéfices	(671)
Bénéfice net	<u>2 011 \$</u>
État des bénéfices non répartis	
Solde à l'ouverture de l'exercice	18 336 \$
Bénéfice net	2 011
Dividendes	(600)
	<u>19 747 \$</u>
Solde à la clôture de l'exercice	<u>19 747 \$</u>

**ANNEXE IV (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE**

*Cinémas FVT Inc.*

*Bilan*

*Au 31 décembre 2019*

*(en milliers de dollars)*

**Actif**

Actif à court terme	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 362 \$
Stocks des comptoirs alimentaires	313
Frais payés d'avance	285
Total de l'actif à court terme	2 960
Participation dans Connery's Bar and Grill (valeur de consolidation)	2 193
Immobilisations corporelles (montant net)	38 648
Actifs incorporels	890
Écart d'acquisition	145
<b>Total de l'actif</b>	<b>44 836 \$</b>

**Passif**

Passif à court terme	
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 705 \$
Coûts de projection à payer	2 273
Impôts à payer	350
Primes à payer aux employés	400
Tranche à court terme de la dette à long terme	1 275
Total du passif à court terme	6 003
Dette à long terme – emprunt à terme	11 486
Total du passif	17 489

**Capitaux propres**

Capital-actions	7 600
Bénéfices non répartis	19 747
Total des capitaux propres	27 347
Total du passif et des capitaux propres	44 836 \$

**ANNEXE V**  
**RENSEIGNEMENTS SUR L'INVESTISSEMENT DANS VRT**

**Proposition d'investissement dans Virtual Reality Tech Inc. (VRT)**

- Achat d'actions ordinaires pour 2 millions \$ en contrepartie d'une participation de 10 %. Yuxuan serait propriétaire de 85 % des actions, et 5 % des actions seraient détenues par de nombreux actionnaires. VRT n'a aucune dette à l'heure actuelle.
- VRT s'attend à subir des pertes totales de 1,5 million \$ pour les cinq prochains exercices, en raison principalement des frais de recherche et de développement. Yuxuan estime que la technologie pourrait être vendue pour 100 millions \$ dans cinq ans. Il a déjà reçu des offres d'achat pour une somme inférieure de trois acheteurs potentiels.
- Dans le cadre de toute négociation de vente future, FVT aurait le droit d'acquérir la technologie en bénéficiant d'un rabais de 20 % par rapport au prix de vente normal, ce qui lui donnerait un avantage concurrentiel pour la modernisation de ses cinémas.

**ANNEXE VI**  
**RENSEIGNEMENTS SUR LES CINÉMAS DE SARNIA**

Les produits par spectateur prévus pour 2020 sont fondés sur les données réelles de 2019 et sur les modifications envisagées.

	<b>Scénario 1</b>	<b>Scénario 2</b>	<b>Scénario 3</b>
	<b>Garder les cinémas ouverts sans changer les prix</b>	<b>Réduire les prix de 15 %</b>	<b>Rénover les cinémas</b>
Produits tirés des salles de cinéma (prévision)	7,88 \$	6,70 \$	7,88 \$
Coûts de projection (à 57 %)	(4,49)	(3,82)	(4,49)
Marge sur coûts variables liée aux billets de cinéma	3,39	2,88	3,39
Plus : marge sur coûts variables liée aux comptoirs alimentaires	2,88	2,88	2,88
<b>Marge sur coûts variables totale par spectateur</b>	<b>6,27 \$</b>	<b>5,76 \$</b>	<b>6,27 \$</b>
Nombre de spectateurs (prévision)	470 030	517 033	525 000
Marge sur coûts variables totale	2 947 088 \$	2 978 110 \$	3 291 750 \$
Perte d'exploitation avant impôts	(404 612) \$	(373 590) \$	(329 950) \$
Total des flux de trésorerie annuels avant impôts	175 788 \$	186 810 \$	500 450 \$
<b>Nombre de spectateurs permettant d'atteindre le seuil de rentabilité (calculé)</b>	<b>534 561</b>	<b>585 365</b>	<b>577 624</b>

**Scénario 4 – Fermer les cinémas de Sarnia**

Composantes de l'actif net des cinémas de Sarnia

Valeur comptable de l'actif net :	
Stocks	23 000 \$
Améliorations locatives et matériel	2 451 500
Écart d'acquisition	145 000
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>2 619 500 \$</b>

**ANNEXE VI (suite)**  
**RENSEIGNEMENTS SUR LES CINÉMAS DE SARNIA**

**Scénario 4 – Fermer les cinémas de Sarnia (suite)**

Ajout – sorties de trésorerie supplémentaires liées aux fermetures :	
Total des coûts liés aux fermetures et à la résiliation des baux (avant impôts)	609 031 \$
Indemnités de départ à verser aux employés des deux cinémas	50 000
<b>Total des sorties de trésorerie liées aux fermetures</b>	<b>659 031 \$</b>

**Notes**

- La perte d'exploitation avant impôts tient compte de la répartition des frais indirects. Les coûts fixes comprennent 310 900 \$ attribuables à la répartition des frais indirects liés au siège social. La fermeture des cinémas ne réduirait les frais indirects que de 95 000 \$.
- Les coûts de 609 031 \$ liés aux fermetures et à la résiliation des baux correspondent aux pénalités de résiliation pour les 38 mois restants aux baux, plus les coûts estimatifs de 160 000 \$ pour enlever les améliorations locatives, le matériel et les jeux.

**ANNEXE VII**  
**RENSEIGNEMENTS SUR CONNERY'S BAR AND GRILL**

1. Voici l'état des résultats le plus récent de la coentreprise (*en milliers de dollars*) :

<b>Résumé de l'état des résultats</b>	<u>2019</u>
Produits	<u>5 141 \$</u>
Charges	
Frais d'exploitation	4 140
Salaire de Fred	<u>450</u>
Bénéfice avant impôts	551
Impôts sur le bénéfice (25 %)	<u>(138)</u>
Résultat net	<u>413 \$</u>

2. Renseignements tirés de l'offre de George McCain (datée du 4 mai 2020) :

- Le prix offert est de 2,75 millions \$.
- La date de clôture de la transaction serait le 30 juin 2020.
- Le prix d'achat serait intégralement versé en espèces à la date de clôture.
- L'offre inclut tous les stocks d'aliments et de boissons, ainsi que le matériel, les tables, les chaises, la vaisselle, le linge, le matériel de cuisine et les systèmes informatiques.

3. Renseignements tirés de l'accord de coentreprise :

- Si l'une des parties souhaite vendre sa part, l'autre partie a un droit de premier refus.
- Le prix de rachat de la part de l'autre partie sera calculé ainsi :  
Résultat net annuel ajusté × multiple, où :
  - le résultat net annuel ajusté correspond au résultat net calculé d'après les plus récents états financiers annuels, auquel s'ajoute le coût après impôts du salaire de Fred moins un coût après impôts raisonnable de remplacement de Fred;
  - le multiple correspond à 1 divisé par un taux d'actualisation, celui-ci étant le taux de rendement exigé d'une entreprise de restauration à capital fermé à la date d'évaluation.
- Le prix d'achat sera payable en cinq versements annuels égaux, le premier versement étant dû au moment de la clôture de la vente.
- Si l'autre partie n'est pas en mesure de payer ce prix de rachat, le vendeur a le droit de trouver un autre acheteur. Si une autre offre est présentée, l'autre partie a le droit de déposer une offre équivalente.

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**13 SEPTEMBRE 2017 – Épreuve du Jour 1**

**Étude de cas (PRI – version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Phoenix Risen inc. (PRI) a connu une période de grand changement, la propriété de la société étant passée à la troisième génération de Legault. Vous, CPA, êtes désormais un membre de confiance de la direction.

Nous sommes le 14 janvier 2018. Dans le cadre du transfert de propriété, vous avez contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à répondre aux besoins de PRI et des anciens actionnaires de contrôle. Les membres âgés de la famille ont pris leur retraite, et Jennifer et Maggie ne participent plus activement à l'exploitation. Comme Martina continue de moderniser la société, vos conseils demeurent précieux. Martina et Georges continuent de diriger Phoenix et Cinder respectivement, et Martina supervise également l'ensemble des activités de PRI.

PRI n'a pas acquis Sparky, préférant se concentrer sur ses bannières Phoenix et Cinder. Phoenix procède à la fermeture de ses magasins de banlieue, car ils ne sont pas rentables et ne cadrent plus avec la vision de PRI. Sachant que le commerce en ligne est désormais incontournable, PRI a développé un site Web pour Phoenix et prend maintenant des décisions qui auront une incidence à long terme sur la présence en ligne de Phoenix et de Cinder. Pour éviter des problèmes semblables à ceux qui ont découlé de l'ouverture de magasins en banlieue, elle doit réussir son entrée sur le Web. La décision de fermer des magasins et de réduire la taille de Phoenix rend nécessaire la croissance de PRI grâce au commerce en ligne, au Canada et peut-être aux États-Unis et dans d'autres pays.

Les pressions sur les marges continuent de s'accroître dans le secteur du commerce de détail. Cette situation est attribuable en partie à la popularité croissante du magasinage en ligne et au fait que les consommateurs peuvent utiliser des outils technologiques pour comparer les prix et trouver des aubaines. En outre, des détaillants américains prestigieux ouvrent des magasins au Canada, où les clients peuvent toujours faire leurs achats en personne. Des magasins-entrepôts spécialisés commencent à ouvrir des établissements secondaires dans de petits centres commerciaux, où se trouvent bon nombre de magasins Cinder. L'économie est stable, mais le dollar canadien a perdu de la valeur par rapport au dollar américain.

Phoenix a procédé à la cession-bail de son magasin phare de Vancouver. Elle a négocié un loyer avantageux et une option de rachat de l'immeuble au terme du bail de 10 ans. L'option de rachat a facilité sa décision, mais il reste de nombreuses questions à résoudre quant à ses avoirs immobiliers.

On s'inquiète de l'évolution rapide du secteur et du lien entre les magasins traditionnels et le site Web de PRI. Martina tient particulièrement à ce que les décisions touchant ces deux secteurs de l'entreprise soient prises dans une perspective de réussite à long terme. Elle voudrait que vous lui disiez, à elle et au Conseil, si, à votre avis, la société va dans la bonne direction, et que vous formuliez des conseils sur les décisions à prendre. Des extraits de l'entretien avec Martina se trouvent à l'Annexe I.

**SOMMAIRE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I      Extraits de l'entretien entre CPA et Martina.....	46
II     Projet de site de commerce en ligne .....	49
III    Commentaires des internautes sur le site Web actuel de Phoenix .....	51
IV    Sondage sur le magasinage en ligne .....	52
V     Politiques de livraison et de retour.....	53
VI    Extraits de l'entretien avec Georges.....	54
VII   Informations sur les biens immobiliers de Phoenix .....	55

## ANNEXE I EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

### Commerce en ligne

La décision de ne pas acquérir Sparky et sa plateforme de commerce en ligne n'a pas été facile. En fin de compte, sa culture d'entreprise différait trop de celle de PRI, et le piratage informatique dont elle a été la cible nous inquiétait. Ce problème semble courant dans le commerce en ligne, d'autres grands détaillants ayant connu des incidents semblables. Malgré cela, je suis maintenant convaincue qu'il faut être présent sur le Web. Nous nous sommes donc lancés dans le commerce en ligne.

Phoenix est l'un des rares détaillants en ligne qui sert exclusivement le marché canadien. Cette stratégie nous a permis de réaliser notre mission initiale, soit « être un détaillant qui se démarque sur le marché canadien, fort de traditions et de valeurs solides », tout en devenant plus accessible à un marché élargi. Notre énoncé de mission reflète désormais notre présence en ligne : « Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la valeur, la qualité, le choix et la fiabilité du service. *En magasin ou en ligne, les Canadiens peuvent facilement magasiner chez nous.* »

Afin d'établir rapidement notre présence en ligne, nous avons, plutôt impulsivement, conclu un contrat de 18 mois avec le fournisseur de services Express Site (Express). Avec l'aide d'Express, nous avons mis en ligne environ 25 % des articles vendus par Phoenix, et le reste devrait être intégré au site d'ici la fin du contrat. Nous voulons également que Cinder soit présente sur le Web et entreprendrons ce projet lorsque le site de Phoenix sera entièrement fonctionnel. Nous envisageons la possibilité de lier les deux sites Web pour que les clients puissent passer de l'un à l'autre, et pour que les achats soient combinés dans un seul panier virtuel et ne nécessitent qu'un seul passage à la caisse.

Le contrat avec Express arrivera à échéance le 30 juin 2018, à moins que nous ne le renouvelions. Nous devons décider si nous voulons continuer de faire affaire avec Express. Nous avons reçu une autre proposition, d'Alpha Shop (Alpha). Voici un résumé des deux propositions (Annexe II). Nous sommes plutôt satisfaits des services d'Express, mais certains problèmes sont survenus (Annexe III).

Nous voulons offrir un service personnalisé à notre clientèle, même en ligne. Les technologies nous offrent plusieurs moyens de cibler nos clients. Nous pensons pouvoir susciter l'intérêt des consommateurs et stimuler les ventes au moyen de campagnes de marketing ciblé. Un sondage récent auprès des clients de Phoenix et de Cinder pourrait être utile à votre analyse (Annexe IV).

Concrètement, il nous faut une stratégie de commerce électronique pour l'ensemble de PRI. Il faut trouver la meilleure façon d'entrer en relation avec notre clientèle, tant celle de Phoenix que de Cinder.

**ANNEXE I (suite)**  
**EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA**

**Entreposage et distribution – Ventes en ligne**

Nous avons commencé, il y a quelques mois, à fermer les magasins de banlieue de Phoenix et, pour lancer rapidement ses activités de vente en ligne, nous utilisons les locaux du magasin de Winnipeg comme entrepôt et centre de distribution temporaire. Nous n'aimons pas procéder à des licenciements, et cette façon de faire a permis d'en réduire le nombre. Si possible, nous souhaiterions continuer d'utiliser les locaux du magasin de Winnipeg pour les commandes en ligne, mais nous savons que les installations conviennent mal au stockage, à la localisation, à la manutention et à l'expédition des articles aux clients.

Les commandes sont traitées en un ou deux jours à l'entrepôt de Winnipeg, et le délai d'expédition varie de un à sept jours, selon la destination. L'expédition à partir de Winnipeg jusqu'à des endroits comme Terre-Neuve prend plus de temps que nous l'avions prévu. Je pense que des changements peuvent être apportés pour améliorer l'efficacité et accélérer le traitement, mais je n'en suis pas certaine.

Nous pourrions peut-être utiliser nos magasins pour l'expédition des commandes en ligne, mais il faudrait faire des rénovations pour pouvoir entreposer les stocks supplémentaires et traiter les commandes. Celles-ci seraient expédiées à partir du magasin le plus proche ayant les articles en stock; nous n'aurions donc pas à nous préoccuper des différences régionales. On estime que le traitement des commandes dans les magasins prendrait trois jours, étant donné que cette tâche s'ajouterait aux autres services offerts par les magasins, et que le délai d'expédition serait de un à trois jours, en fonction de la région où se trouve le magasin ayant les articles en stock et de la destination.

Nous prévoyons que les ventes en ligne continueront de croître grâce à l'ajout du reste des articles de Phoenix sur son site Web, et à la mise en service du site Web de Cinder. Nous devons aussi réfléchir à l'incidence qu'auraient la livraison gratuite ou les autres scénarios envisagés (Annexe V) et une expansion éventuelle aux États-Unis.

**ANNEXE I (suite)**  
**EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA**

**Autres informations**

Jeff, le fils de Maggie, vient de terminer un MBA en commerce international, et je l'ai engagé à titre de vice-président, Commerce électronique, un poste nouvellement créé. Cette décision a contrarié les vice-présidents responsables du marketing, qui pensent que j'empiète sur leur champ de compétence et que je favorise encore un membre de ma famille.

Jeff a comme vision de faire de PRI un détaillant en ligne d'envergure mondiale. Il estime que nous devrions accroître notre présence sur le Web et nous détacher émotivement de nos magasins traditionnels, sans pour autant trahir nos valeurs fondamentales. Il nous imagine faire la promotion de produits canadiens dans le monde entier, en commençant par les États-Unis, et servir les Canadiens vivant à l'étranger grâce à notre présence en ligne. Il souhaite que nous développions une application mobile et que nous faisons appel aux médias sociaux aux fins de promotion et de vente. Il a plusieurs idées : faire livrer les articles aux clients directement par les fournisseurs, faire équipe avec d'autres entreprises pour attirer de nouveaux clients, lancer un magazine Web interactif et, éventuellement, ajouter du contenu de divertissement sur nos sites Web. Selon lui, nous avons pris du retard en nous adressant à la génération X, alors que nous devrions regarder vers l'avenir et courtiser la génération Y.

Parallèlement, nous devons prendre des décisions quant à nos avoirs immobiliers. Nous avons reporté des investissements essentiels parce que nous sommes en train de déterminer si nous devrions rester propriétaires de certains ou de l'ensemble de nos immeubles. Georges insiste pour accroître nos avoirs immobiliers (Annexe VI et Annexe VII).

Je sais qu'il faut poursuivre notre évolution, mais Georges et Jeff ont des opinions très différentes sur la direction que PRI devrait prendre.

Veuillez tenir compte de tous ces facteurs dans votre analyse de notre stratégie de commerce électronique et de notre approche globale quant à la gestion de la société.

## **ANNEXE II PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE**

### **Express Site (Express)**

Express a fourni à Phoenix une solution efficace pour mettre en ligne un site Web fonctionnel. Express, une société américaine, propose généralement ses services à de petites entreprises qui souhaitent vendre leurs articles en ligne, sans pour autant offrir des fonctionnalités aussi avancées que celles des grands détaillants.

Express a mis sur pied un site Web, conçu en collaboration avec Phoenix. Les paramètres de base de l'apparence du site Web sont prédéfinis et non modifiables, mais le logo du magasin et les couleurs de la marque peuvent y être intégrés pour la personnaliser.

Les catégories d'articles du site Web correspondent aux rayons des magasins de Phoenix de sorte que les clients peuvent facilement y trouver ce qu'ils cherchent. Les articles en stock doivent être entrés individuellement dans le système d'Express par Phoenix, ce qui donne à Phoenix un droit de regard sur la marchandise offerte en ligne.

Lorsque les clients décident d'acheter un article, ils l'ajoutent à leur panier virtuel et continuent leur magasinage jusqu'à ce qu'ils soient prêts à passer à la caisse.

Le système d'Express ne conserve pas de profil client et ne permet pas d'ouvrir une session. Les clients ne font qu'entrer une adresse de livraison. Pour le paiement, Express a conclu un partenariat avec FriendlyPay, un service de paiement en ligne sécurisé qui fournit une garantie au client. Lorsque le client passe à la caisse, il est dirigé vers FriendlyPay pour le paiement, puis est redirigé vers le site Web de Phoenix. Le système FriendlyPay applique des contrôles supplémentaires sur les renseignements de paiement du client.

Une fois la commande passée, le client reçoit un courriel de confirmation de la commande et de la somme prélevée sur sa carte de crédit. Comme il est impossible de synchroniser la plateforme d'Express avec le système de gestion des stocks de Phoenix, le client reçoit dans les 24 heures un deuxième courriel qui confirme la disponibilité de l'article et la date de livraison prévue. Si l'article n'est pas en stock, cette date est établie en fonction de la date de réapprovisionnement.

Phoenix a versé un paiement initial de 1,25 million \$ à Express pour la mise sur pied du site Web, qui est fonctionnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Un autre paiement de 250 000 \$ a été versé pour l'intégration de la première tranche de 25 % des articles en stock; les 75 % restants seront ajoutés plus tard, au coût supplémentaire de 750 000 \$. Après 18 mois, des frais de maintenance annuels de 175 000 \$ sont payables et le contrat est renouvelable annuellement au gré de Phoenix. Si Cinder adopte le système d'Express, il faudra assumer de nouveau ces frais supplémentaires, soit le paiement initial, les frais d'intégration des articles en stock et les frais de maintenance annuels.

Express peut créer une version américaine des sites Web qu'elle développe. Cette version serait distincte, et la création de chaque nouveau site impliquerait le paiement des frais indiqués ci-dessus.

## **ANNEXE II (suite)**

### **PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE**

#### **Alpha Shop (Alpha)**

Alpha est une société canadienne de TI spécialisée en plateformes de commerce en ligne, en applications mobiles et en médias sociaux. Elle a bâti sa réputation de chef de file du secteur en gagnant la confiance des clients et en offrant un système convivial aux détaillants. Chaque site est conçu sur mesure pour refléter fidèlement l'image du détaillant et l'expérience en magasin, auxquelles les clients sont habitués. Alpha pourrait créer des sites distincts pour Phoenix et Cinder ou, pour un prix moindre, utiliser la même plateforme pour les deux bannières. Elle pourrait aussi lier les deux sites Web, ce qui permettrait aux clients de créer un seul profil et de combiner les commandes effectuées auprès de l'une et l'autre des bannières.

Le client qui visite un site conçu par Alpha voit les différents rayons du magasin, accède facilement aux promotions hebdomadaires et peut faire des recherches à l'aide d'un outil qui lui permet de personnaliser sa recherche et d'ainsi limiter les résultats.

La plateforme d'Alpha serait synchronisée avec le système de gestion des stocks de PRI; la marchandise serait automatiquement ajoutée au site Web, et les clients pourraient voir le nombre d'articles en stock. PRI pourrait aussi choisir de ne pas vendre certains articles en ligne, auquel cas les clients pourraient obtenir des renseignements sur ces articles, mais non les commander.

Le client pourrait améliorer son expérience de magasinage en se créant un profil comprenant son adresse de facturation (et, s'il le souhaite, d'autres adresses de livraison) et son numéro de téléphone. Il pourrait aussi enregistrer ses renseignements de paiement. Le système d'Alpha ferait un suivi de ses habitudes de magasinage pour lui proposer d'autres articles susceptibles de l'intéresser. PRI pourrait choisir d'utiliser ces informations pour faire du marketing direct. Par exemple, un client qui aurait regardé des bijoux ou d'autres accessoires pourrait recevoir le lendemain un courriel lui présentant des articles similaires.

Les articles choisis par le client seraient ajoutés au panier virtuel. Pour pouvoir passer à la caisse, le client devrait ouvrir une session avec son profil ou poursuivre comme invité. Il devrait ensuite vérifier sa commande et la confirmer. PRI aurait la possibilité de conserver les renseignements à propos de la carte de crédit pour les prochaines commandes. Le système vérifierait la concordance entre l'adresse de facturation et celle du titulaire de la carte de crédit, pour établir que la carte appartient bel et bien au client. Une fois la commande passée, un courriel de confirmation indiquant la date de livraison prévue serait envoyé. Le client pourrait aussi ouvrir une session pour faire le suivi de sa commande.

Alpha exige un contrat de cinq ans, qui prévoit une option de renouvellement pour cinq autres années. Le développement des sites de Phoenix et de Cinder coûterait 2,6 millions \$ au total, plus 1 million \$ en frais annuels.

Le site Web conçu par Alpha permet la conversion en dollars américains, et peut traiter différents taux de taxation et toutes les options de livraison.

**ANNEXE III**  
**COMMENTAIRES DES INTERNAUTES SUR LE SITE WEB ACTUEL DE PHOENIX**

*On peut enfin magasiner en ligne chez vous! J'aime fréquenter vos magasins, mais j'aime aussi pouvoir faire des recherches en ligne au préalable. Je suis par contre surprise du choix de produits offerts : on dirait qu'il y a plus de choix en magasin. De plus, le site a l'air amateur et ne me semble pas à la hauteur de la réputation de Phoenix.*

– Une accro au magasinage

*J'ai commandé un article pour le donner en cadeau, pour finalement apprendre quelques jours plus tard que vous ne l'aviez pas en stock. Ma sœur recevra donc son cadeau en retard! De plus, je n'ai même pas eu la possibilité d'annuler ma commande. C'est inacceptable.*

– Une sœur en colère

*J'ai commandé un chandail, qui est arrivé à la date prévue. Je suis normalement inquiet quand je fais des achats en ligne, mais je fais confiance à FriendlyPay, qui me donne un sentiment de sécurité. Merci!*

– Un client rassuré

*J'ai aimé la livraison gratuite! Je vais dorénavant faire tous mes achats en ligne chez Phoenix. C'est formidable de pouvoir envoyer des cadeaux à la parenté partout au pays sans frais supplémentaires. De plus, je suis heureuse d'encourager une entreprise 100 % canadienne.*

– Une tante qui se sent moins loin

*J'ai trouvé compliqué le processus de paiement avec FriendlyPay. Pourquoi faut-il créer un autre compte au lieu de pouvoir vous payer directement? C'est une perte de temps.*

– Un client pressé

*J'avais hâte de magasiner sur votre site, mais c'est long et l'expérience est moins agréable que sur les sites des autres détaillants. Je m'attendais à mieux de Phoenix. Je ne passerai pas de commande tant qu'il sera impossible de savoir si les articles sont en stock.*

– Une cliente aux attentes élevées

*Vos produits sont super! Je déménage bientôt aux États-Unis. Grâce au commerce en ligne, il n'y a aucune raison de ne pas prendre de l'expansion à l'étranger! Ma famille américaine n'avait jamais entendu parler de Phoenix, mais je sais qu'elle raffolerait de votre marchandise.*

– Une cliente fidèle

### ANNEXE IV SONDAGE SUR LE MAGASINAGE EN LIGNE

Le sondage ci-dessous a été mené auprès des clients de Phoenix et de Cinder. On leur a demandé de choisir une réponse sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « fortement en désaccord » et 5, à « fortement d'accord ».

Voici la moyenne des résultats :

	<b>Phoenix</b>	<b>Cinder</b>
Vous utilisez régulièrement un ordinateur connecté à Internet.	4,0	4,9
Vous achetez souvent (plus de six fois par année) des articles en ligne.	2,1	4,0
Avant d'acheter un article en magasin, vous faites des recherches en ligne.	1,9	3,1
Vous n'avez pas peur de donner vos renseignements en ligne.	1,9	3,5
L'incidence de la technologie sur votre vie privée vous inquiète.	4,2	3,0
Vous préférez un site Web où vos renseignements sont conservés.	1,5	4,1

On a aussi demandé aux clients de donner leur avis sur ce qu'ils considéraient être les aspects du magasinage en ligne les plus importants.

Voici les réponses les plus fréquentes :

<b>Phoenix</b>	<b>Cinder</b>
▪ Expérience comparable à celle en magasin	▪ Renseignements sur les articles en stock et leur prix par magasin
▪ Achats faciles	▪ Magasinage personnalisé
▪ Retours faciles	▪ Retours faciles
▪ Sécurité	▪ Navigabilité

## ANNEXE V POLITIQUES DE LIVRAISON ET DE RETOUR

Martina, qui mise sur le service à la clientèle et souhaite préserver l'image de marque de l'entreprise, a jugé que l'ajout de frais de livraison décevrait les clients de Phoenix. Pendant l'exercice, toutes les commandes ont été expédiées gratuitement. Les clients pouvaient retourner les articles dans les 30 jours, soit en les rapportant dans un magasin, sans frais, soit en les renvoyant par la poste, moyennant des frais. Les commandes en ligne ont vite été nombreuses, étant donné que les clients pouvaient acheter sans trop de risque.

À l'heure actuelle, environ 25 % des commandes en ligne sont retournées. Ce taux de retour est contrariant, car les retours étaient auparavant beaucoup moins fréquents chez Phoenix. Les coûts de livraison sont élevés, d'autant plus que les commandes sont expédiées de Winnipeg. Quand un article est retourné, Phoenix perd la vente et doit assumer des coûts d'expédition et de restockage, ce qui réduit ses marges.

Martina a demandé au service du marketing d'analyser l'incidence de divers scénarios sur le volume de ventes. Trois sont à l'étude : maintenir la livraison gratuite pour toutes les commandes, offrir la livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus, ou facturer les coûts de livraison pour toutes les commandes. Si on ne tient pas compte des retours, les prévisions sur 12 mois pour chaque scénario s'établissent comme suit :

	<u>Livraison gratuite</u>	<u>Livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus</u>	<u>Livraison facturée aux clients</u>
Nombre de commandes de 50 \$ et plus	50 890	75 200	48 362
Nombre de commandes de moins de 50 \$	60 765	13 564	12 975
Chiffre d'affaires total prévu*	13 081 000 \$	16 376 000 \$	11 117 000 \$
Coût des ventes total prévu*	<u>7 848 000</u>	<u>9 825 400</u>	<u>6 670 200</u>
Marge sur les commandes	<u>5 233 000 \$</u>	<u>6 550 600 \$</u>	<u>4 446 800 \$</u>

\* En moyenne, les coûts d'expédition sont de 20 \$ pour les commandes de 50 \$ et plus, et de 9 \$ pour les commandes de moins de 50 \$. Ils seraient moindres si le lieu d'expédition était plus près de la destination, plutôt qu'à Winnipeg. Dans le tableau ci-dessus, le chiffre d'affaires et le coût des ventes ne tiennent pas compte de la livraison.

Environ 75 % des commandes sont passées par des clients qui habitent à moins de 100 kilomètres d'un magasin Phoenix.

Martina souhaite que vous évaluiez ces différents scénarios. Elle se demande si Cinder devrait suivre la même approche ou en choisir une autre. Si l'entreprise décide de faire des affaires aux États-Unis, il serait préférable qu'elle y applique les mêmes politiques qu'au Canada.

## **ANNEXE VI EXTRAITS DE L'ENTRETIEN AVEC GEORGES**

Nous avons beau avoir écarté la création d'une FPI, nous ne devons pas pour autant négliger nos avoirs immobiliers. Notre rendement est presque entièrement attribuable à ceux-ci. Par exemple, notre centre commercial de Toronto avait une juste valeur de marché de 400 millions \$ il y a cinq ans; il vaut aujourd'hui 700 millions \$ (Annexe VII).

Vu la hausse des prix de l'immobilier, il est tentant de vendre l'ensemble de nos immeubles. Or, PRI deviendrait ainsi une entreprise exclusivement axée sur le commerce de détail; à mon avis, ses activités seraient moins diversifiées et elle serait davantage exposée au risque d'entreprise. Alors que Jeff veut tout miser sur le commerce électronique, je pense que l'immobilier et le commerce électronique ne sont pas incompatibles et peuvent même être complémentaires.

Nous avons commencé à fermer les magasins Phoenix de banlieue, mais les magasins du centre-ville ont marqué l'histoire de notre entreprise et il est important de les rénover. J'estime que nous devrions aussi rénover nos deux centres commerciaux : les loyers constitueraient une source de revenus stable. Si nous transformons en entrepôt le magasin du centre commercial de Winnipeg, celui-ci n'aura plus de magasin pilier, ce qui pourrait le rendre moins attrayant pour les autres détaillants.

PRI devrait acquérir d'autres immeubles locatifs commerciaux dans les centres-villes où elle compte déjà des magasins, et envisager d'acquérir des immeubles convenant à la vente au détail à Halifax et à St. John's; elle aurait ainsi des magasins d'un océan à l'autre.

J'ai mis à jour l'information sur les biens immobiliers appartenant à Phoenix, notamment en ce qui concerne les justes valeurs, les emprunts hypothécaires et les investissements (Annexe VII). Je suis persuadé que l'immobilier est le seul secteur qui assure un bon taux de rendement et une plus-value au fil du temps. Depuis quelques années, la valeur du centre commercial de Toronto a augmenté de près de 20 %. Nous devrions n'avoir aucun mal à contracter des emprunts hypothécaires pour financer les investissements nécessaires et pour acquérir d'autres immeubles. La valeur nette réelle de nos immeubles est de 1 400 millions \$ et nous devrions facilement pouvoir la convertir en liquidités. Si nous donnons les immeubles en garantie des emprunts hypothécaires, les taux d'intérêt devraient être faibles et nous pourrions choisir une longue période d'amortissement. Je veux que l'on réalise les investissements dès que possible.

Par le passé, nous avons acquis des immeubles afin d'y ouvrir des magasins, et nous n'avons pas considéré la gestion de ces immeubles comme des activités indépendantes. Je propose que nous changions d'approche et que nous augmentions le nombre d'immeubles dans notre portefeuille, plutôt que de nous départir de ceux dont nous sommes déjà propriétaires.

**ANNEXE VII**  
**INFORMATIONS SUR LES BIENS IMMOBILIERS DE PHOENIX**  
*(en millions de dollars)*

		JVM	Coût historique	Emprunt hypothécaire	Investissements estimatifs	
					Année	Montant
Toronto	Centre commercial	700 \$	120 \$	0 \$	2018	28 \$
Calgary	Centre commercial	490 \$	300 \$	104 \$	2018	13 \$
Montréal	Bâtiment	4 \$	1 \$	0 \$	2018	1 \$
Edmonton	Centre commercial en banlieue	300 \$	375 \$	90 \$	2019	20 \$
Winnipeg	Centre commercial en banlieue	90 \$	125 \$	0 \$	2019	30 \$
<b>Total</b>		<b>1 584 \$</b>	<b>921 \$</b>	<b>194 \$</b>		<b>92 \$</b>

Les emprunts hypothécaires arrivent à échéance en :

2018      Montréal  
2029      Edmonton  
2033      Calgary

**ANNEXE C**

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – 14 SEPTEMBRE 2017**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**14 SEPTEMBRE 2017 – 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**

	<u>Page</u>
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Contexte .....	58
 <b>Travail à faire selon votre rôle – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Travail à faire en Certification .....	60
Travail à faire en Finance .....	62
Travail à faire en Gestion de la performance .....	64
Travail à faire en Fiscalité .....	65
 <b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Annexe I – Informations sur l'entreprise .....	67
Annexe II – Programme Louer pour acheter (LPA) .....	69
Annexe III – Événements survenus en 2017 .....	70
Annexe IV – Extraits du projet d'états financiers.....	73
 <b>Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Annexe V (Certification) – Informations supplémentaires.....	75
Annexe V (Finance) – Informations supplémentaires .....	79
Annexe V (Gestion de la performance) – Informations supplémentaires.....	85
Annexe V (Fiscalité) – Informations supplémentaires .....	91

## **CONTEXTE**

### **INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES**

Gloria Ferguson a fondé Ferguson Real Estate Inc. (FRE) en 2000. Préoccupée par les listes d'attente et la qualité des logements sociaux abordables au Canada, elle voulait apporter son aide tout en réalisant un rendement modeste. FRE est une entreprise à capital fermé qui possède et gère des immeubles d'appartements abordables destinés à la location dans les villes de Prince Joel et Bluebell. Gloria est une riche investisseuse immobilière qui a investi 8 millions \$, provenant d'un héritage, en échange de 100 000 actions ordinaires de FRE. Elle est présidente-directrice générale et présidente du Conseil de FRE.

Malgré sa mission philanthropique, FRE est une entreprise à but lucratif, ce que Gloria n'entend pas changer. FRE vise une marge d'exploitation avant impôts de 3 % et un rendement des capitaux propres de 3 %. Pour atteindre ces objectifs, FRE mise sur un taux d'occupation élevé, la perception efficace des loyers et l'exploitation efficiente de ses immeubles. FRE construit parfois ses propres bâtiments, auquel cas l'efficacité de la construction contribue à la réussite du projet.

Depuis la fondation de FRE, son énoncé de mission est le suivant : *Fournir des appartements locatifs à prix abordable*. FRE privilégie actuellement l'aide aux jeunes et aux familles. Depuis peu, la direction envisage des projets nouveaux et différents.

Gloria siège au Conseil de nombreux organismes de bienfaisance; elle a donc consacré moins de temps à l'entreprise récemment. Toutefois, en raison du besoin criant de logements abordables, elle souhaite toujours obtenir des fonds supplémentaires pour FRE. Elle sait que les économistes les plus en vue prévoient une hausse des taux d'intérêt.

Nous sommes le 16 septembre 2017. L'exercice de FRE se termine le 30 septembre. La société applique les NCECF et comptabilise ses impôts sur les bénéfices selon la méthode des impôts exigibles. Fox & Fanoos s.r.l. (FF) a été reconduit comme auditeur externe de FRE pour l'exercice se terminant en septembre 2017.

Prince Joel et Bluebell sont situées dans la même province canadienne. En raison de fermetures d'usines et de l'exode des jeunes à la recherche d'emplois, leur population est vieillissante. On s'attend dans un proche avenir à une stagnation ou à une baisse de la valeur des biens immobiliers dans les deux villes, et celles-ci prévoient augmenter leurs impôts fonciers. Le conseil municipal de Prince Joel s'inquiète ouvertement des finances de la Ville. En raison des restrictions budgétaires provinciales et municipales, le financement des initiatives visant les logements sociaux et autres habitations à prix abordable a diminué dans les deux villes, bien que tous les ordres de gouvernement se disent en faveur de telles initiatives.

**CONTEXTE (suite)**  
**INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES**

Le directeur de l'exploitation de FRE, Andy, est un gestionnaire d'immeubles commerciaux chevronné qui travaille pour l'entreprise depuis sa fondation, en 2000. Gloria l'a connu lorsqu'elle était membre du Conseil de Halloran Construction Inc. (Halloran), dont Andy était l'un des hauts dirigeants. Andy joue toujours un rôle actif au sein du Conseil de Halloran. Le vice-président, Administration, le vice-président, Acquisitions, construction et entretien, et le vice-président, Immeubles locatifs, relèvent d'Andy.

Gloria a récemment remplacé la contrôleur, qui avait commencé comme commis comptable et gravi les échelons au sein de l'organisation, par Judy Kong, MBA. Judy est responsable de l'information financière, du budget, de la trésorerie et des questions fiscales. Elle rencontre les auditeurs externes pour s'entretenir de l'audit, et les membres du Service des finances de FRE pour s'occuper de divers projets. L'Annexe I contient des informations sur l'entreprise, l'Annexe II présente des renseignements sur le programme Louer pour acheter (LPA) de FRE, et l'Annexe III fournit de l'information sur des événements survenus en 2017. Les résultats financiers de la période de 11 mois terminée le 31 août 2017 sont présentés à l'Annexe IV. Des informations supplémentaires propres à votre rôle sont présentées dans la section portant sur celui-ci.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION**

Vous, CPA, êtes chef de mission chez Fox & Fanoo s.r.l. (FF). FF a reçu pour principale mission de FRE d'auditer les états financiers de l'exercice se terminant le 30 septembre 2017.

Cependant, l'associé responsable de la mission d'audit vous explique que, pour aider le Conseil à prendre des décisions à sa prochaine réunion, on demande d'abord à votre cabinet d'effectuer une certaine analyse de deux projets distincts : le programme Louer pour acheter (LPA), sur Rudd Road, et le projet d'appartements luxueux Ole Tower. Dans le cas du programme LPA, Judy aimerait que vous déterminiez si l'objectif du Conseil concernant l'accès à la propriété pourra être atteint d'ici le 31 décembre 2018, compte tenu de l'exigence actuelle d'un minimum de 10 % du prix en crédits d'achat, puis que vous déterminiez si l'objectif serait atteint si ce minimum était ramené à 7,5 %. Pour ce qui est de Ole Tower, elle vous demande de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés. L'associé a conclu que votre cabinet peut réaliser ces travaux supplémentaires, mais cette conclusion doit être consignée en dossier. Il vous demande donc de rédiger un mémo traitant des règles d'indépendance applicables et des menaces potentielles que posent ces travaux supplémentaires.

Lorsque vous aurez terminé cette analyse, l'associé veut que vous traitiez des questions de comptabilité que vous relèverez relativement aux événements survenus en 2017. Judy a aussi demandé à FF d'examiner le traitement comptable que FRE a appliqué aux crédits d'achat du programme LPA, y compris aux crédits d'achat perdus par les locataires jusqu'à présent. Nouvelle au sein de l'entreprise, Judy s'interroge sur le traitement actuel et veut en comprendre les incidences possibles sur l'information financière.

L'associé vous demande ensuite de préparer le plan d'audit, qui devrait comporter une évaluation du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble ainsi qu'une analyse du seuil de signification. Aucun problème important d'audit ou de comptabilité n'a été relevé lors de l'audit de 2016, et un rapport d'audit sans réserve a été délivré. Le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour la mission de 2016 a été évalué comme étant faible. Finalement, l'associé vous demande d'élaborer des procédures d'audit pour les questions de comptabilité que vous relèverez.

L'associé vous rappelle que Judy s'attend aussi à ce que le cabinet lui transmette une lettre de recommandations à l'intention de la direction traitant des déficiences de contrôle relevées et présentant des recommandations pour y remédier. Elle croit que certains processus pourraient être améliorés et a bien hâte de savoir ce que vous en pensez.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)**

Enfin, en ce qui concerne l'entente de financement de l'immeuble Carter, l'associé veut que vous vous penchiez sur certaines questions en matière de rapports spéciaux. Le traitement comptable de la subvention a déjà été examiné, mais l'associé veut que vous déterminiez les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences liées à la Déclaration. Il vous demande aussi de traiter des procédures qui pourraient être mises en œuvre aux fins de la Déclaration, ainsi que d'identifier les définitions ou autres points qui pourraient devoir être clarifiés par les ministères subventionnaires afin que le cabinet puisse effectuer le travail.

Outre les annexes communes (I à IV), veuillez consulter les informations fournies à l'Annexe V (Certification) aux fins de 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 chef de la trésorerie. Vous relevez de Judy Kong, contrôleur de FRE. Judy manque actuellement de personnel et vous demande de l'aider dans des travaux qui ne font pas partie de vos fonctions habituelles.

Pour aider le Conseil à prendre des décisions à sa prochaine réunion, Judy vous demande d'analyser deux projets : le programme Louer pour acheter (LPA), sur Rudd Road, et le projet d'appartements luxueux Ole Tower. Dans le cas du programme LPA, elle aimerait que vous déterminiez si l'objectif du Conseil concernant l'accès à la propriété pourra être atteint d'ici le 31 décembre 2018, compte tenu de l'exigence actuelle d'un minimum de 10 % du prix en crédits d'achat, puis que vous déterminiez si l'objectif serait atteint si ce minimum était ramené à 7,5 %. Pour ce qui est de Ole Tower, Judy vous demande de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés.

Ensuite, Judy vous demande de traiter des questions de comptabilité que vous relèverez relativement aux événements survenus en 2017. À noter que FRE a comptabilisé correctement le programme LPA aux fins de la publication de l'information financière.

Judy indique par la suite qu'elle a besoin d'autres analyses qui font expressément appel à votre expertise en tant que chef de la trésorerie. D'abord, elle veut une analyse quantitative et qualitative du projet de location de maisons en rangée auquel le groupe de gestion immobilière travaille. Aux fins de votre analyse, utilisez un taux d'actualisation de 3 % et ne tenez pas compte des impôts. De plus, vous devriez évaluer les hypothèses sous-jacentes posées par la direction relativement à ce projet.

En outre, Judy veut une évaluation de la capacité d'emprunt de la société sur ses biens immobiliers actuels et une analyse des deux nouvelles options de financement par emprunt.

Elle aimerait aussi que vous traitiez des avantages et des inconvénients des deux options proposées pour le financement de l'accès à la propriété des locataires.

De plus, Judy aimerait que vous évaluiez la situation financière globale de FRE. Elle veut aussi que vous déterminiez si FRE a atteint ses objectifs, soit une marge d'exploitation avant impôts de 3 % et un rendement des capitaux propres de 3 %. Ensuite, Judy aimerait avoir votre avis sur l'offre d'investissement de la Bates Foundation.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)**

Enfin, Judy veut savoir ce que serait selon vous un coût moyen pondéré du capital (CMPC) approprié pour FRE, en supposant que sa structure du capital actuelle est celle visée. Elle aimerait que vous utilisiez le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pour estimer la composante coût des capitaux propres du CMPC. Elle aimerait aussi que vous commentiez les divers éléments que vous avez pris en compte dans votre calcul ainsi que les hypothèses que vous avez posées.

Outre les annexes communes (I à IV), veuillez consulter les informations fournies à l'Annexe V (Finance) aux fins de votre analyse.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE**

Vous, CPA, êtes analyste principal. Vous relevez de Judy Kong, contrôleur de FRE.

Pour aider le Conseil à prendre des décisions à sa prochaine réunion, Judy vous demande d'analyser deux projets : le programme Louer pour acheter (LPA), sur Rudd Road, et le projet d'appartements luxueux Ole Tower. Dans le cas du programme LPA, elle aimerait que vous déterminiez si l'objectif du Conseil concernant l'accès à la propriété pourra être atteint d'ici le 31 décembre 2018, compte tenu de l'exigence actuelle d'un minimum de 10 % du prix en crédits d'achat, puis que vous déterminiez si l'objectif serait atteint si ce minimum était ramené à 7,5 %. Pour ce qui est de Ole Tower, Judy vous demande de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés.

Ensuite, Judy vous demande de traiter des questions de comptabilité que vous relèverez relativement aux événements survenus en 2017. À noter que FRE a comptabilisé correctement le programme LPA aux fins de la publication de l'information financière.

Judy vous demande ensuite d'autres analyses. Elle aimerait que vous identifiiez les risques auxquels FRE est exposée et que vous recommandiez des moyens pour les atténuer. Elle vous demande aussi une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'externalisation de la fonction entretien. Pendant que vous vous penchez sur la question des effectifs, Judy aimerait que vous évaluiez les formules d'intéressement offertes par l'organisation aux gestionnaires des divers échelons inférieurs à celui de vice-président et que vous suggériez de meilleurs indicateurs.

Judy pense que certaines des activités récentes de FRE ne sont pas arrimées à la mission de la société, et elle aimerait savoir ce que vous en pensez.

Elle aimerait aussi que vous commentiez l'énoncé de mission actuel et que vous recommandiez des améliorations à y apporter, en fournissant des explications et des motifs suffisants.

Judy a remarqué que le Conseil et l'équipe de direction ne reçoivent actuellement que les états des résultats trimestriels. Elle aimerait que vous réfléchissiez aux informations supplémentaires que l'équipe de comptabilité pourrait fournir au Conseil et à l'équipe de direction pour les aider à prendre de meilleures décisions opérationnelles et stratégiques.

Finalement, Judy vous demande votre avis sur la structure de gouvernance de la société ainsi que vos recommandations pour améliorer celle-ci.

Outre les annexes communes (I à IV), veuillez consulter les informations fournies à l'Annexe V (Gestion de la performance) aux fins de votre analyse.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ**

Vous, CPA, êtes analyste, conformité et planification fiscales. Vous relevez de Judy Kong, contrôleur de FRE.

Pour aider le Conseil à prendre des décisions à sa prochaine réunion, Judy vous demande d'analyser deux projets : le programme Louer pour acheter (LPA), sur Rudd Road, et le projet d'appartements luxueux Ole Tower. Dans le cas du programme LPA, elle aimerait que vous déterminiez si l'objectif du Conseil concernant l'accès à la propriété pourra être atteint d'ici le 31 décembre 2018, compte tenu de l'exigence actuelle d'un minimum de 10 % du prix en crédits d'achat, puis que vous déterminiez si l'objectif serait atteint si ce minimum était ramené à 7,5 %. Pour ce qui est de Ole Tower, Judy vous demande de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés.

Ensuite, Judy vous demande de traiter des questions de comptabilité que vous relèverez relativement aux événements survenus en 2017. À noter que FRE a comptabilisé correctement le programme LPA aux fins de la publication de l'information financière.

Judy veut par la suite que vous analysiez la façon dont Gloria retire de l'argent de FRE, ainsi que les avantages dont elle bénéficie actuellement. Judy veut que vous suggériez d'autres options que la stratégie de retrait actuelle pour réduire l'impôt à payer de Gloria, en tenant compte des répercussions pour FRE.

Judy vous demande également une analyse des répercussions, en matière d'impôt, de l'offre d'investissement de la Bates Foundation of America (BFA).

De plus, Judy aimerait que vous traitiez de certaines opportunités de planification fiscale pour que FRE paie systématiquement le moins d'impôt possible après l'investissement de BFA. Gloria veut s'assurer que ses impôts personnels découlant de toute disposition future de ses actions seront réduits au minimum.

Judy veut aussi que vous analysiez les conséquences, sur l'impôt personnel de Gloria, du don d'une partie ou de la totalité de ses actions de FRE à un organisme de bienfaisance enregistré canadien. Elle vous demande de ne pas tenir compte, à ce stade, des conséquences de ce don sur l'impôt de la société.

Ensuite, Judy aimerait connaître les répercussions fiscales, pour l'entreprise et pour les employés, du régime d'options d'achat d'actions proposé.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ (suite)**

Judy s'est penchée sur la vente de l'immeuble Ajax, en 2015. Elle pense que FRE a oublié d'appliquer le paragraphe 13(21.1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Elle vous demande de déterminer si c'est vrai. Elle a aussi relevé une autre erreur dans la déclaration et aimerait avoir votre avis sur la façon de corriger les erreurs dans la déclaration de 2015 et savoir s'il y a une date limite pour apporter les corrections.

Comme Judy s'attendait à ce que les règles relatives aux biens de remplacement s'appliquent à l'échange d'immeubles avec Welzer, elle n'a pas comptabilisé d'opération aux fins fiscales. Cependant, l'associé en fiscalité chez Fox & Fanoo s.r.l. lui a rappelé que l'immeuble ne serait pas admissible comme bien de remplacement, puisqu'il s'agit d'un bien locatif. Judy aimerait que vous lui expliquiez les conséquences fiscales de l'opération résultant de l'échange.

Enfin, Judy veut aussi que vous analysiez les conséquences, sur l'impôt de Gloria et celui de la société, de la cession de l'immeuble de Fish Street à FRE, en supposant que Gloria le vende pour exactement 1 million \$ en argent comme proposé. Judy aimerait ensuite avoir votre avis sur les mesures pouvant être prises pour atténuer le plus possible les conséquences que vous aurez indiquées.

Outre les annexes communes (I à IV), veuillez consulter les informations fournies à l'Annexe V (Fiscalité) aux fins de votre analyse.

## ANNEXE I – COMMUNE INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

### Biens immobiliers

FRE est propriétaire de 12 biens immobiliers. Certains sont neufs, d'autres ont plus de 60 ans. Le vice-président, Immeubles locatifs, met régulièrement à jour une estimation sommaire de la juste valeur de marché des biens immobiliers. Au 31 août 2017, le portefeuille immobilier de FRE était constitué comme suit :

Bien	Ville	Valeur comptable nette <sup>2</sup>	Valeur estimative	Emprunt hypothécaire	Taux d'intérêt <sup>3</sup>	Type	Date de renouvellement
Rudd Rd. (LPA)	Prince Joel	982 800 \$	1 200 000 \$	756 000 \$	2,74 %	Variable	14 mars 2019
Blain River	Prince Joel	1 918 379	2 200 000	1 615 300	2,66 %	Variable	31 déc. 2017
24 Burnt St.	Prince Joel	4 533 837	5 900 000	3 750 800	3,22 %	Fixe	30 sept. 2018
Carter	Prince Joel	3 627 302	4 658 000	2 920 566	1,77 %	Variable	14 mars 2019
11 Calue St. <sup>1</sup>	Prince Joel	454 283	500 000	151 500	3,25 %	Variable	14 mars 2018
Lain Rd. <sup>1</sup>	Bluebell	642 522	650 000	196 950	3,14 %	Variable	28 fév. 2018
Orpington	Bluebell	7 417 580	8 000 000	5 025 000	2,66 %	Variable	1 <sup>er</sup> janv. 2019
Tangletree	Bluebell	7 743 999	7 800 000	5 693 600	2,78 %	Variable	12 oct. 2018
Largent	Bluebell	4 539 920	4 200 000	2 583 000	2,66 %	Variable	26 nov. 2018
Atman	Bluebell	6 400 800	6 500 000	4 173 000	3,44 %	Fixe	31 déc. 2018
Parker	Bluebell	2 604 844	3 100 000	1 925 100	2,88 %	Variable	22 mai 2021
<b>Totaux</b>		<b>40 866 266 \$</b>	<b>44 708 000 \$</b>	<b>28 790 816 \$</b>			
<i>Biens immobiliers comptabilisés en stocks :</i>							
BET	Prince Joel	9 256 412	9 520 614	9 066 667	2,94 %	Variable	31 déc. 2017

<sup>1</sup> 11 Calue St. et Lain Rd. sont des terrains vacants qui ont été achetés en vue d'une éventuelle mise en valeur.

<sup>2</sup> Coût moins amortissement cumulé.

<sup>3</sup> Moyenne pondérée du taux d'emprunt : 2,83 %.

Les entreprises comme FRE ont en général un ratio dettes/capitaux propres élevé. Les biens immobiliers mis en valeur sont financés par des emprunts hypothécaires à taux fixe ou variable contractés auprès de diverses institutions financières, correspondant à environ 70 % de la valeur de marché et assortis de diverses conditions de renouvellement. Les terrains vacants peuvent généralement être financés par emprunt hypothécaire à hauteur de 35 % de leur juste valeur. Il arrive qu'un emprunt hypothécaire soit renouvelé avant échéance moyennant pénalité. À ce jour, FRE n'a contracté aucune hypothèque de second rang à taux plus élevé sur ses biens immobiliers.

## **ANNEXE I – COMMUNE (suite) INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE**

Le vice-président, Immeubles locatifs, fixe les loyers à un niveau d'environ 10 % à 15 % inférieur à ceux du marché. Certains locataires touchent de l'aide sociale et bon nombre ont des emplois à bas salaire. Pour vérifier le revenu des locataires actuels et éventuels, on leur demande parfois de fournir leur plus récente déclaration fiscale, dont on garde copie en dossier. Lorsque le revenu d'un locataire augmente, on demande à celui-ci de déménager pour céder sa place à des personnes davantage dans le besoin, mais on ne l'y oblige jamais. FRE donne préséance aux personnes handicapées. Il arrive que des locataires déménagent d'un immeuble de FRE à un autre. Par exemple, deux locataires de l'immeuble Rudd Road ont emménagé au Largent en 2016 parce que, sans l'option LPA, le loyer y est moins cher.

FRE a quatre directeurs immobiliers, qui relèvent du vice-président, Immeubles locatifs. Les surintendants relèvent de leur directeur immobilier respectif. Ils vivent souvent dans un appartement de l'immeuble dont ils ont la surveillance et sont le premier contact pour les locataires, quelle que soit la question.

Il y a trois ans, FRE a subi une perte considérable lors de la vente d'un immeuble construit par Halloran, à cause d'une fissure dans les fondations.

Parfois, des immeubles de la société sont vandalisés, ce qui représente un coût important. Les méthodes de prévention du vandalisme varient d'un surintendant à l'autre.

Les coûts d'entretien des bâtiments les plus vieux augmentent. Certains sont chauffés au mazout; or, le prix du mazout a augmenté récemment, et d'autres hausses sont à prévoir. Beaucoup d'achats importants de matériel étant faits aux États-Unis, la baisse du dollar canadien a entraîné une augmentation des coûts du matériel.

FRE n'a jamais licencié d'employé. Le roulement du personnel tourne toujours autour de 5 % par année. Même s'ils touchent des salaires légèrement inférieurs à ceux du marché, les employés sont généralement satisfaits. La société recrute des personnes qui croient en sa mission philanthropique et essaie d'embaucher des locataires qui ont besoin d'un emploi.

Seuls les employés du Service d'entretien sont syndiqués. La société offre à tous les employés, y compris Gloria, un régime de soins de santé qui couvre le coût de certains soins médicaux et dentaires.

**ANNEXE II – COMMUNE  
PROGRAMME LOUER POUR ACHETER (LPA)**

Le 1<sup>er</sup> septembre 2013, FRE a ouvert à Prince Joel un immeuble de 12 appartements, le Rudd Road, selon une nouvelle formule. Une somme de 275 \$ sur le loyer mensuel de 1 100 \$ constitue un crédit en vue de l'achat de l'appartement. Le loyer est exigible le premier du mois. Le programme Louer pour acheter (LPA) vise à aider les locataires à épargner en vue d'une mise de fonds. Tous les appartements sont identiques.

Les conditions d'achat sont les suivantes :

1. Le prix d'achat de l'appartement est sa juste valeur au moment de l'achat.
2. Pour acquérir un appartement, le locataire doit amasser au moins 10 % du prix en crédits d'achat. Le locataire doit obtenir lui-même le financement hypothécaire pour régler le solde du prix d'achat.
3. En cas de défaut de paiement du loyer pendant trois mois consécutifs, les crédits d'achat accumulés sont utilisés pour payer les loyers en souffrance, et le locataire perd 50 % du solde des crédits d'achat.
4. Si le locataire quitte l'immeuble, il perd 50 % des crédits d'achat et se fait rembourser le reste.

Le Conseil a pour objectif que 50 % des appartements appartiennent aux locataires d'ici le 31 décembre 2018. Andy pense que, pour y parvenir, il faudra peut-être ramener de 10 % à 7,5 % le pourcentage minimum de crédits d'achat exigé.

Le directeur immobilier a préparé le rapport d'étape que voici :

**Loyer mensuel : 1 100 \$                      Début du programme : 1<sup>er</sup> septembre 2013**  
**Crédit d'achat : 275 \$                        Date du rapport : 31 août 2017**

<b>Appartement</b>	<b>Début de la location actuelle</b>	<b>Date d'achat</b>	<b>Prix d'achat</b>	<b>Crédits d'achat</b>
1	1 <sup>er</sup> janv. 2016			5 500 \$
2	1 <sup>er</sup> sept. 2013	30 juin 2017	125 000 \$	s. o.
3	1 <sup>er</sup> déc. 2015			5 775 \$
4	1 <sup>er</sup> oct. 2015			6 325 \$
5	1 <sup>er</sup> août 2014			10 175 \$
6	1 <sup>er</sup> avr. 2016			4 675 \$
7	1 <sup>er</sup> sept. 2013			13 200 \$
8	1 <sup>er</sup> oct. 2015			6 325 \$
9	1 <sup>er</sup> sept. 2013	31 août 2017	130 000 \$	s. o.
10	1 <sup>er</sup> mai 2016			4 400 \$
11	1 <sup>er</sup> mai 2016			4 400 \$
12	1 <sup>er</sup> déc. 2014			9 075 \$

### ANNEXE III – COMMUNE ÉVÉNEMENTS SURVENUS EN 2017

#### Valeur des immeubles

Judy s'interroge sur l'incidence qu'auront, sur la comptabilisation de certains des immeubles, les questions d'évaluation soulevées par les nouveaux éléments d'information ci-dessous :

- Largent – FRE a reçu la plus récente évaluation foncière municipale du Largent, selon laquelle la juste valeur estimative est de 4,56 millions \$. FRE contestera cette évaluation, en s'appuyant sur un rapport plus récent d'un évaluateur indépendant qui évalue l'immeuble à 4,2 millions \$. L'immeuble atteint généralement tout juste le seuil de rentabilité.
- Tangletree – Le taux d'occupation du Tangletree, à Bluebell, a beaucoup diminué au cours des 15 derniers mois, à cause d'une hausse spectaculaire du taux de criminalité dans le voisinage. Craignant de devenir des victimes, de nombreux locataires ont déménagé lors des quatre derniers mois, et leurs appartements demeurent inoccupés.
- Atman – Cinq mois après l'achèvement de la construction du Atman par Halloran, une large fissure a été découverte dans les fondations. L'immeuble demeure habitable et est occupé à 100 %. Andy a dit au vice-président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur cette fissure, en ajoutant que ce n'était pas un problème important.

#### Appartements luxueux Ole Tower

Pour subventionner ses immeubles locatifs à vocation philanthropique, FRE a décidé de construire le Ole Tower, un immeuble d'appartements luxueux. Le terrain et le bâtiment d'un complexe destiné à abriter 18 appartements coûteront 4,105 millions \$. Une fois la mise de fonds versée, les paiements hypothécaires mensuels incluant les intérêts seront de 18 049 \$, échelonnés sur 20 ans. Voici les autres coûts que FRE devra engager :

Charge	Coût pour l'ensemble de l'immeuble	Fréquence	Frais mensuels supplémentaires par appartement loué
Impôts fonciers	127 255 \$	Annuelle	Aucuns
Gaz naturel	4 600 \$	Mensuelle	11,51 \$
Électricité	2 010 \$	Mensuelle	46,20 \$
Entretien et réparations	28 000 \$	Annuelle	Aucuns

On suppose que toutes les augmentations futures des coûts seront compensées par des hausses de loyer. Gloria aimerait que le projet génère des flux de trésorerie mensuels nets de 10 000 \$ jusqu'à ce que l'emprunt soit entièrement remboursé. Elle n'est pas certaine que les 18 appartements seront toujours tous occupés, mais elle prévoit que, en tout temps, entre 15 et 18 appartements seront occupés.

### **ANNEXE III – COMMUNE (suite) ÉVÉNEMENTS SURVENUS EN 2017**

#### **Projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET)**

Dernièrement, plusieurs projets de logements sociaux à Prince Joel ont été désastreux, avec des dépassements de coûts enregistrés par les entrepreneurs et absorbés par la Ville, et des défauts de construction. Pour éviter de tels problèmes à l'avenir, le maire et le conseil municipal ont rédigé un contrat détaillé et lancé un appel d'offres à l'été 2016. Croyant que le projet pourrait être rentable et qu'il mettrait à profit les principales forces de FRE, tout en aidant la Ville, Gloria a déposé une soumission pour un projet d'habitations modulaires à construction rapide.

En octobre 2016, FRE a obtenu le contrat et entrepris la construction sur-le-champ. Voici les points saillants du contrat de 322 pages :

- FRE construira le complexe de 72 appartements sur des terrains de la Ville, selon un cahier des charges établi par celle-ci. L'immeuble est protégé par l'assurance de la Ville en tout temps. Une fois achevé, il devra passer l'inspection initiale de la Ville avec succès.
- FRE louera les appartements conformément à la réglementation de la Ville régissant les habitations à loyer modique et exploitera le bâtiment pendant au moins six mois. Si FRE respecte les conditions du contrat, la Ville prendra à sa charge les pertes d'exploitation, y compris les intérêts, jusqu'à la date de clôture de la transaction.
- Le 31 octobre 2017 (la « date de clôture de la transaction »), sous réserve de la seconde et dernière inspection qu'elle aura réalisée, la Ville paiera le prix contractuel de 9 520 614 \$, deviendra propriétaire du bâtiment et l'exploitera.
- Après la clôture de la transaction, FRE devra planter des arbres qui, en raison de leur variété, devront être plantés fin novembre 2017.
- FRE offrira une garantie d'un an sur le bâtiment.

FRE a donné la construction en sous-traitance à Halloran. Une fois que les 17 défauts relevés par les inspecteurs ont été corrigés, au coût de 74 300 \$, l'inspection initiale de la Ville a été passée avec succès.

Une somme à recevoir de la Ville a été inscrite comme « Autre créance » dans les états financiers, en raison des sorties nettes de fonds de 184 230 \$ enregistrées lors des six premiers mois d'exploitation (du 1<sup>er</sup> mars au 31 août 2017).

Le projet a été réalisé comme prévu, et il ne reste que quelques coûts à engager. Les coûts prévus au titre de la plantation des arbres et de la garantie s'établissent respectivement à 44 000 \$ et à 100 000 \$, pour un profit net prévu de 1,26 %, comparativement aux 2,5 % budgétés.

Gloria espère que des produits afférents au projet pourront être comptabilisés dans les états financiers au 30 septembre 2017. Une société d'ingénierie chargée de faire une inspection semblable à l'inspection finale de la Ville a récemment indiqué que l'immeuble passera celle-ci avec succès.

### **ANNEXE III – COMMUNE (suite) ÉVÉNEMENTS SURVENUS EN 2017**

#### **Échange d'immeubles avec Welzer**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2017, Welzer Properties Inc. (Welzer), une société non apparentée, a convenu d'échanger son immeuble d'appartements Blain River, à Prince Joel, contre l'immeuble d'appartements Dogwood Road de FRE ainsi qu'un billet sans intérêts de 200 000 \$ à payer à Welzer, exigible dans cinq ans. Il y a trois semaines, un expert indépendant engagé par Welzer a évalué le Blain River à 2,2 millions \$, soit 1,4 million \$ pour le bâtiment et 0,8 million \$ pour le terrain.

L'évaluation foncière municipale du Dogwood Road était de 1,93 million \$ en 2016, et elle a été majorée en 2017 au taux standard de la Ville de 1,27 %, pour s'établir à 1 954 511 \$. La valeur de l'immeuble est attribuée à 70 % au bâtiment et à 30 % au terrain.

FRE a comptabilisé l'échange au coût de l'immeuble Dogwood Road cédé, soit le coût du terrain de 606 771 \$ et la valeur nette comptable du bâtiment de 1 111 608 \$ (coût d'origine de 1 684 254 \$, moins l'amortissement cumulé de 572 646 \$), plus le billet à payer de 200 000 \$.

À l'expiration des baux, FRE prévoit réduire les loyers du Blain River de 10 % à 12 %, pour que ceux-ci concordent avec les loyers de ses autres immeubles.

#### **Poursuite**

Le 12 août 2017, FRE a reçu une lettre indiquant qu'elle était citée comme défenderesse dans une poursuite, au motif qu'elle aurait « omis d'enlever la neige et la glace » à son immeuble Parker, à Bluebell. Un des résidents aurait glissé dans le stationnement, et il est actuellement incapable de travailler. La poursuite totalise 900 000 \$, soit 12 000 \$ en factures de physiothérapie et autres, 388 000 \$ au titre du salaire qui a été ou sera perdu, et 500 000 \$ pour « souffrances et douleurs ». La lettre précisait en outre que le demandeur pourrait accepter un règlement à l'amiable de 400 000 \$ s'il reçoit l'argent avant le 30 septembre 2017.

FRE a communiqué avec son avocate, qui a déclaré ne pas pouvoir se prononcer sur l'issue probable de la poursuite en raison d'un manque d'information. Des renseignements supplémentaires détaillés sur la demande sont attendus d'ici les deux prochaines semaines.

#### **Financement**

La Bates Foundation of America, importante fondation américaine, a offert à Gloria d'investir dans FRE. Gloria étudie l'offre. En outre, des discussions sur le financement sont en cours avec deux nouveaux prêteurs autres que des banques, qui prendront leur décision d'après les états financiers de fin d'exercice.

**ANNEXE IV – COMMUNE**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

***Ferguson Real Estate Inc.***

***Bilan***  
***aux***

	<b>31 août 2017</b>	<b>30 sept. 2016</b>
	<hr/>	<hr/>
<b>Actif</b>		
Trésorerie	1 567 281 \$	401 716 \$
Loyers à recevoir	31 252	17 522
Autre créance	184 230	0
Stock de fournitures	26 482	27 842
Frais payés d'avance	144 145	147 528
Stock de biens immobiliers	9 256 412	0
	<hr/>	<hr/>
	11 209 802	594 608
Terrains	14 526 123	14 526 123
Immobilisations corporelles, nettes	26 703 156	27 411 582
	<hr/>	<hr/>
	52 439 081 \$	42 532 313 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
<b>Passif et capitaux propres</b>		
Fournisseurs et charges à payer	909 506 \$	637 593 \$
Tranche à court terme des emprunts hypothécaires et des billets à payer	11 309 156	1 767 482
	<hr/>	<hr/>
	12 218 662	2 405 075
	<hr/>	<hr/>
Emprunts hypothécaires et billets à payer	26 748 327	26 895 827
	<hr/>	<hr/>
Capitaux propres		
Actions ordinaires	8 000 000	8 000 000
Bénéfices non répartis	5 472 092	5 231 411
	<hr/>	<hr/>
	13 472 092	13 231 411
	<hr/>	<hr/>
	52 439 081 \$	42 532 313 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

**ANNEXE IV – COMMUNE (suite)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

***Ferguson Real Estate Inc.***  
***État des résultats***

	<b>11 mois terminés le 31 août 2017</b>	<b>Exercice terminé le 30 sept. 2016</b>
Produits	<u>7 364 878 \$</u>	<u>7 880 000 \$</u>
Charges		
Impôts fonciers	1 600 823	1 715 168
Services publics	509 712	546 120
Frais généraux et administratifs	2 041 029	2 148 452
Charge d'intérêts	981 446	992 242
Entretien et réparations	1 147 115	1 262 879
Amortissement	801 599	898 989
	<u>7 081 724</u>	<u>7 563 850</u>
Bénéfice avant impôts	283 154	316 150
Impôts sur les bénéfices	<u>42 473</u>	<u>47 422</u>
Bénéfice net	<u><u>240 681 \$</u></u>	<u><u>268 728 \$</u></u>

***RÔLE EN CERTIFICATION  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V**

### **CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Perception des loyers**

Les loyers sont exigibles le premier du mois et sont généralement payés par retrait préautorisé ou par chèque. FRE ne permet pas aux locataires de payer par carte de crédit, à cause des frais de transaction. En janvier 2017, FRE a permis aux surintendants d'accepter les paiements en argent comptant de locataires qui avaient du mal à ouvrir un compte bancaire. Les surintendants conservent l'argent comptant reçu jusqu'à ce qu'ils aient le temps de le déposer, ce qui prend parfois des mois puisqu'ils sont généralement assez occupés. En raison du délai entre la perception des loyers et le dépôt des paiements en argent comptant, les directeurs immobiliers n'essaient même pas de rapprocher les loyers mensuels exigés et les paiements reçus, car ceux-ci ne concordent jamais.

#### **Réparation de biens vandalisés**

Les directeurs immobiliers veulent que les dommages soient réparés dès que possible afin de contenter les locataires. Ils essaient donc de ne pas s'interposer et laissent les surintendants s'en occuper. Pour les tâches faciles, les surintendants achètent les outils et les matériaux nécessaires et font les réparations eux-mêmes. Pour les tâches plus compliquées, ils ont le pouvoir d'engager qui bon leur semble, selon ce qu'ils jugent nécessaire. Les surintendants défraient tous les coûts, aussi importants soient-ils, puis envoient à leur directeur immobilier un courriel indiquant le montant qui leur est dû. Le directeur immobilier veille à ce qu'ils soient remboursés sur leur chèque de paye suivant.

#### **Crédits d'achat – Programme Louer pour acheter (LPA)**

Judy a découvert que les crédits d'achat sont inscrits dans le compte de passif-dépôts qui fait partie du compte « Fournisseurs et charges à payer ». Depuis le début du programme, quatre locataires ont perdu une partie de leurs crédits d'achat à cause de défauts de paiement du loyer et plusieurs autres ont déménagé. Aucun montant n'a été comptabilisé relativement à la partie non remboursable des crédits d'achat perdus par les locataires.

#### **Financement de l'immeuble Carter**

Vers la fin de 2016, FRE a reçu pour le Carter un financement octroyé conjointement par le ministère canadien des Affaires autochtones et du Nord et le ministère du Logement. Le financement comprenait une garantie d'emprunt hypothécaire commercial, qui permettait d'obtenir une réduction de 1,3 % du taux d'intérêt, ainsi qu'une subvention de 200 000 \$. La construction de l'immeuble a été achevée le 11 avril 2017, et les locataires y ont emménagé à partir du 1<sup>er</sup> mai 2017. Actuellement, 40 des 46 appartements sont occupés.

**ANNEXE V (suite)**  
**CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Les ministères qui ont octroyé le financement exigent d'un tiers indépendant une « Déclaration » attestant que les conditions ci-dessous sont remplies :

1. Les 200 000 \$ doivent servir exclusivement à financer la construction du Carter.
2. Trois soumissions doivent être obtenues pour tout élément du budget de construction de plus de 100 000 \$, le contrat étant attribué au plus bas soumissionnaire.
3. Après le 1<sup>er</sup> mai 2017, le taux d'occupation, défini comme étant le nombre d'appartements loués par rapport au nombre total d'appartements, doit être d'au moins 80 %.
4. Au moins 15 % des appartements doivent être loués par des membres d'une Première Nation ayant une carte prouvant leur statut.
5. Le cabinet comptable du bénéficiaire de la subvention délivrera, au plus tard le 15 février de chaque année, un rapport indiquant que le bénéficiaire s'est conformé aux clauses contractuelles durant l'année civile précédente.



***RÔLE EN FINANCE  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V**

### **FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Location de maisons en rangée**

Pour aider les personnes défavorisées de la collectivité de Tangletree, FRE envisage la construction de son premier complexe locatif de maisons en rangée, qui comprendra 20 habitations.

Le projet nécessite une étude technique de 106 000 \$, dont 44 000 \$ ont déjà été versés. Des honoraires d'architecte de 48 500 \$ sont prévus pour la conception. L'équipe a trouvé un terrain adéquat qui peut être acheté pour 390 000 \$. Comme des réservoirs à mazout fuient sur le terrain, il faudra décontaminer ce dernier au coût estimatif de 274 000 \$. L'asphaltage du stationnement coûtera 140 000 \$, et le coût de construction par habitation est estimé à 147 000 \$.

Les coûts mensuels estimatifs par habitation sont les suivants : entretien du bâtiment, 195 \$; entretien de la pelouse et des jardins et déneigement, 100 \$; réparation de biens vandalisés, 85 \$. Le coût annuel des impôts fonciers et des services publics est estimé à 2,21 % du coût du terrain et des coûts directs de construction, y compris les coûts d'asphaltage du stationnement. L'asphaltage du stationnement devra être refait tous les 15 ans, au coût de 68 000 \$.

L'équipe prévoit que le taux d'occupation se situera entre 90 % et 95 %, avec un loyer initial mensuel de 1 380 \$, et que la durée de vie utile du bâtiment sera de 40 à 50 ans, la valeur du terrain augmentant de 1,2 % par année.

#### **Terrains vacants**

Au cours des trois dernières années, l'équipe des acquisitions immobilières a acheté des terrains vacants à des fins de spéculation ou de construction future. Les terrains vacants peuvent généralement être financés par emprunt hypothécaire à hauteur de 35 %.

#### **Financement de la société**

FRE a obtenu d'une banque à charte une ligne de crédit dont elle se sert parfois, qui porte intérêt au taux préférentiel plus 3,2 %. La banque a décidé de ne pas renouveler cette ligne de crédit. Comme les grandes banques s'attendent à ce que les entreprises maximisent leurs profits, aucune d'elles n'était enthousiasmée par le modèle d'affaires de FRE. La contrôleure a donc sollicité des offres pour le remplacement de la ligne de crédit actuelle et a reçu les deux propositions qui suivent.

**ANNEXE V (suite)**  
**FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Thedco inc.**

*Facilité :*

- Ligne de crédit spéciale de 2 millions \$
- Financement jusqu'à concurrence de 400 000 \$ sur la base de 50 % de la valeur d'expertise de deux terrains vacants quelconques, en plus de la ligne de crédit spéciale

*Frais :*

- Frais de montage de 130 000 \$
- Honoraires juridiques du prêteur à la charge de l'emprunteur

*Taux d'intérêt et sûreté :*

- Taux préférentiel plus 2 % les deux premières années
- Taux préférentiel plus 2,6 % de l'an 3 à l'an 5 inclusivement
- Garantie personnelle de 800 000 \$ fournie par l'actionnaire

*Autre clause :*

- Révocable par Thedco à chaque date anniversaire

*Conditions préalables :*

- Relevé de la valeur nette personnelle de l'actionnaire
- États financiers annuels audités, dans les 90 jours suivant la date de clôture, et états financiers trimestriels ayant fait l'objet d'un examen

**Résumé des conditions de la Kanada Bank**

*Facilité :*

- Ligne de crédit de 2,2 millions \$

*Frais :*

- Aucuns frais initiaux
- Frais de renouvellement annuels de 40 000 \$

*Intérêts et sûreté :*

- Taux préférentiel plus 2,25 % pour cinq ans
- Après l'an 2, option de fixer le taux d'intérêt à 4 %
- Hypothèques de second rang sur tous les immeubles que possède FRE

*Autres exigences :*

- États financiers audités pour l'exercice terminé le 30 septembre 2017
- États financiers annuels audités, dans les 90 jours suivant la date de clôture
- Révocable si FRE est en défaut sur un emprunt hypothécaire, quel que soit le prêteur

**ANNEXE V (suite)**  
**FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Financement des locataires**

Afin de permettre à plus de locataires d'acheter un appartement, FRE envisage deux options autres que le programme LPA :

- 1) Pour que les locataires présentant un risque élevé puissent emprunter à un taux d'intérêt beaucoup moindre que celui qu'ils obtiendraient normalement, FRE envisage de garantir les emprunts hypothécaires contractés par les locataires auprès de tiers, pour une période d'au plus 25 ans. La garantie devrait ramener le taux d'intérêt demandé à ces locataires de 9 % à 4 %, en moyenne. FRE demanderait pour la garantie des frais de montage à déterminer, les formalités administratives seraient simples et la société aurait un recours contre le locataire en cas d'appel de la garantie.
  
- 2) Une autre option consiste à financer directement le locataire au moyen d'un prêt hypothécaire garanti équivalent à 95 % de la valeur de l'habitation, portant intérêt à 5 %.

**Sociétés de location immobilière – Statistiques sectorielles (2017)**

Ratio dettes/capitaux propres	4,3:1
Bénéfice avant impôts / capitaux propres	10,6 %
Bêta ( $\beta$ )	0,8
Rendement du marché attendu	9 %
Moyenne des produits	75 millions \$
Actif moyen (valeur de marché)	400 millions \$
Taux préférentiel actuel	2,0 %

**ANNEXE V (suite)**  
**FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Offre de la Bates Foundation of America (BFA)**

Une offre de financement a été reçue de BFA. Cette organisation jouit d'une bonne réputation pour ses activités philanthropiques aux États-Unis. Cependant, elle a récemment été impliquée dans le financement controversé de cultures génétiquement modifiées pour contrer les pénuries alimentaires dans un pays émergent.

La lettre présentant l'offre de BFA se lit comme suit :

Madame Gloria Ferguson,

Le 10 septembre 2017

Le Conseil d'administration de BFA est intrigué par votre approche novatrice du logement social.

Voici les conditions que nous proposons, la date de clôture prévue de la transaction étant le 31 décembre 2017 :

*Montant et forme de l'investissement*

- Le montant sera de 9 à 10 millions \$ canadiens, sous réserve d'un contrôle diligent.
- De nouvelles actions ordinaires seront émises, en faveur de BFA.
- Après la transaction, BFA détiendra 45 % des actions ordinaires.

*Clauses et conditions particulières*

Une convention entre actionnaires stipulant ce qui suit sera signée :

- Le Conseil comptera au maximum cinq membres, dont trois nommés par BFA.
- BFA doit approuver toute nouvelle émission d'actions et tout dividende.
- Aucun locataire ne peut être évincé sans avoir obtenu un délai de 180 jours pour le règlement à l'amiable des différends.
- FRE devra utiliser des produits écologiques dans toutes ses activités.
- Dans les deux ans suivant la clôture de la transaction, FRE devra investir 2 millions \$ canadiens dans des projets d'habitation aux États-Unis approuvés par BFA. Sinon, les actions seront rachetables au gré de l'investisseur, au montant payé à l'origine.

*Conditions préalables*

- Réception des états financiers audités au 30 septembre 2017.
- Contrôle diligent, dont les modalités restent à convenir avec FRE.



***RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V**

### **GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Systeme**

La société utilise un logiciel standard de comptabilité de gestion immobilière. De manière générale, le Service de la comptabilité en est satisfait. Même si le logiciel peut produire des rapports ponctuels, la direction ne reçoit que les états des résultats trimestriels du Service de la comptabilité. Un des directeurs immobiliers a demandé plus d'information pour faciliter la gestion de l'exploitation, mais n'a fait aucune demande précise. Aux réunions de la direction, Gloria demande souvent un rapport faisant le point sur la situation, mais la direction fait seulement rapport sur les produits et les profits.

#### **Autres activités**

Vers la fin de 2016, FRE a reçu un financement octroyé conjointement par le ministère canadien des Affaires autochtones et du Nord et le ministère du Logement pour la construction du Carter. Ce complexe a été construit expressément pour aider les membres des Premières Nations inscrits à combler leurs besoins en matière d'habitation. En 2017, FRE a reçu un financement de la Ville de Bluebell pour moderniser trois de ses complexes afin de les adapter davantage aux besoins des locataires handicapés. FRE envisage la construction de son premier complexe locatif de 20 maisons en rangée, pour aider les défavorisés de la collectivité de Tangletree.

Le 17 août 2017, plusieurs employés d'un entrepreneur engagé par FRE ont été grièvement blessés dans un accident de travail à l'immeuble Orpington, ce qui a entraîné une très mauvaise presse. Même si FRE a été exonérée de toute faute, les appartements devenus vacants demeurent inoccupés.

L'équipe des acquisitions immobilières envisage d'acheter d'autres terrains vacants à des fins de spéculation ou de construction future; l'achat sera financé à 35 % par un emprunt hypothécaire.

Le vice-président, Acquisitions, construction et entretien, a présenté un plan confidentiel en vue de réduire les coûts d'entretien grâce à l'externalisation. L'externalisation permettrait d'éliminer presque toutes les charges incluses sous le poste Entretien et réparations à l'état des résultats. Ce poste comprend les salaires du directeur de l'entretien et des employés sous sa supervision, les frais engagés pour des entrepreneurs externes, les coûts liés aux fourgonnettes d'entretien et les coûts des pièces et des fournitures d'entretien.

## **ANNEXE V (suite)**

### **GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Voici les points saillants du plan d'externalisation :

- Licenciement des 11 travailleurs syndiqués, pour un coût moyen de cessation d'emploi de 21 300 \$ par employé, selon les clauses de la convention collective; maintien en poste du directeur de l'entretien, payé 99 960 \$, et de son assistant, payé 33 930 \$.
- Vente des 12 fourgonnettes d'entretien pour environ 12 000 \$ chacune, ainsi que des outils et du matériel d'entretien au prix estimatif de 40 000 \$.
- Publication d'un appel d'offres pour tous les services d'entretien requis par FRE, précisant les exigences et les niveaux de service. Le prix des pièces et des fournitures facturées par l'entrepreneur comprendra une majoration de 10 % de leurs coûts.

Le vice-président, Acquisitions, construction et entretien croit que, malgré la marge dégagée par l'entrepreneur, le coût des pièces et des fournitures sera inférieur à ce que FRE paie actuellement. Trois entreprises se sont montrées intéressées à soumissionner. Deux d'entre elles possèdent un excellent réseau de travailleurs dans des métiers spécialisés.

Le vice-président, Acquisitions, construction et entretien, s'attend à recevoir des soumissions de 850 000 \$, mais Judy craint qu'elles puissent s'élever jusqu'à 1,05 million \$.

Le total des coûts engagés par le Service de l'entretien depuis le début de l'exercice 2017 comprend un remboursement non récurrent de 48 000 \$ pour l'annulation d'un contrat, ainsi qu'un montant de 154 822 \$ pour les pièces et fournitures servant à l'entretien.

Les grèves de syndicats du même secteur sont plus fréquentes depuis 18 mois dans des villes voisines, mais les employés syndiqués de FRE n'ont jamais fait la grève. Ces employés ne sont pas surchargés, et on les voit régulièrement prendre de longues pauses, de sorte que les réparations prennent plus de temps que prévu. Comme le travail finit par se faire et que FRE souhaite éviter les conflits avec le syndicat, la société n'a pas pris de sanctions à l'endroit de ces employés.

## **ANNEXE V (suite)**

### **GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Intéressement des cadres**

Le directeur de l'entretien, les directeurs immobiliers et les surintendants sont admissibles à deux primes différentes. Si FRE dégage une marge d'exploitation avant impôts de 3 %, la première prime est égale à 6 % du salaire.

Les cadres ci-dessous sont admissibles à une seconde prime égale à 3 % de leur salaire :

- Le directeur de l'entretien peut obtenir sa seconde prime si 12 objectifs précis sont atteints. Par exemple, les pannes de chauffage ou de climatisation doivent durer moins de six heures, et il doit embaucher au moins un locataire de la société. [Comme l'un des objectifs n'a pas été atteint, le directeur de l'entretien n'a pas touché la seconde prime les deux dernières années.]
- Même s'ils ont peu de pouvoir quant aux loyers exigés, les directeurs immobiliers sont censés gérer leurs immeubles de façon efficiente et maximiser les revenus locatifs. L'obtention de leur seconde prime est basée sur les loyers touchés dans l'année par rapport aux revenus locatifs budgétés.
- Chaque immeuble a un surintendant responsable des relations avec les locataires qui, notamment, accueille les nouveaux locataires, veille au respect des règlements, s'occupe des plaintes des locataires et effectue les réparations mineures. Les surintendants reçoivent leur seconde prime si le siège social ne reçoit aucune plainte des locataires.

En 2017, un directeur immobilier a été sanctionné pour avoir permis à des amis de s'installer dans un logement avant ceux qui le précédaient sur la liste d'attente. FRE n'approuve pas cette pratique; ce cadre a néanmoins touché sa prime.

**ANNEXE V (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Composition du Conseil**

Le Conseil de FRE est constitué de six personnes, dont Gloria. Deux sont des amies de Gloria : l'une est une institutrice retraitée d'une école primaire, et l'autre n'a jamais eu d'emploi, mais elle siège au Conseil d'un organisme de bienfaisance local avec Gloria. Les autres administrateurs sont un avocat en droit des affaires, un commerçant qui possède trois magasins de détail à Prince Joel, et l'oncle de Gloria, chef adjoint à la retraite d'un service d'incendie.

Le Conseil se réunit aux trois mois pour discuter du service à la clientèle et des états des résultats trimestriels. Il se réunit aussi une fois l'an pour approuver les états financiers annuels, s'assurer que le règlement de sécurité incendie est respecté, approuver les nouveaux projets présentés par Gloria et, parfois, régler les problèmes juridiques qui pourraient se poser. Comme Gloria est actionnaire unique et que FRE a eu du succès jusqu'à maintenant, le Conseil n'a jamais remis en question les projets qu'elle a proposés. De plus, comme les chiffres réels sont généralement proches des prévisions, les discussions sur les états financiers ont toujours été brèves.



***RÔLE EN FISCALITÉ***  
***INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V**

### **FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Renseignement sur les taux d'imposition**

Le taux d'imposition provincial de FRE est de 4 % sur le revenu admissible à la déduction fédérale accordée aux petites entreprises et de 12 % sur tous les autres revenus. En 2016, le revenu imposable de la société a été de 383 233 \$, et le solde de clôture du compte de dividendes en capital s'établissait à 17 500 \$. FRE avait en outre un solde d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) de 5 000 \$ ainsi que des pertes en capital reportées de 35 000 \$ à la fin de son année d'imposition 2016. On suppose que l'impôt provincial personnel de Gloria est égal à 50 % de son impôt fédéral.

#### **Renseignements généraux sur Gloria**

Gloria reçoit actuellement un salaire annuel de 20 000 \$ de la société, et touche des dividendes pour combler le reste de ses besoins d'argent. Au cours des années civiles 2015 et 2016, FRE lui a versé des dividendes de 84 000 \$ et de 71 000 \$, respectivement. FRE déclare et verse les dividendes en septembre de chaque année. Le montant des dividendes de 2017, s'il y en a, reste à déterminer. Gloria gagne actuellement environ 80 000 \$ par année en revenus locatifs personnels nets et en intérêts sur des titres à revenu fixe.

Gloria ne détient aucune participation dans d'autres sociétés. Elle est âgée de 61 ans, est célibataire et n'a aucune personne à charge.

En 2017, Gloria a engagé des frais considérables pour une opération au genou pratiquée dans une clinique privée. FRE a payé les 48 000 \$ qui n'étaient pas couverts par le régime de soins de santé souscrit pour les employés. Gloria devra subir une intervention chirurgicale à l'autre genou en 2018, qui coûtera à peu près le même montant.

FRE a récemment acheté une automobile à Gloria pour son usage personnel, au coût de 41 500 \$, taxes incluses. Comme le directeur de la paie croit que l'automobile a une durée de vie utile d'environ 10 ans et une valeur résiduelle nulle, 1/120 de sa valeur, soit l'avantage mensuel, est déclaré sur le formulaire T4 de Gloria.

#### **Immeuble sur Fish Street**

En 2002, Gloria a acheté un immeuble d'appartements sur Fish Street, à Prince Joel, au prix de 842 000 \$. Le prix d'achat comprenait le terrain. Le terrain était, et demeure, évalué à 20 % de la valeur de la propriété. Jusqu'ici, 152 000 \$ ont été investis dans des améliorations du bâtiment, qui consistent en un important ajout à l'entrée principale. À la fin de 2016, la FNACC du bâtiment était de 627 842 \$. Gloria veut savoir quelles seraient les répercussions fiscales, pour elle et pour FRE, de la vente de la propriété à la société pour 1 million \$ en argent. La valeur marchande est de 1,4 million \$, mais elle veut offrir un prix avantageux à la société.

**ANNEXE V (suite)**  
**FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Vente du Ajax en 2015**

En 2007, FRE a acheté le terrain du Ajax pour 804 000 \$. Des intérêts de 11 000 \$ ont été capitalisés au titre du terrain, avant que l'immeuble d'appartements y soit construit au cours de la même année d'imposition, au coût de 2,6 millions \$. Aucune amélioration n'a été apportée au bâtiment depuis son acquisition. Au cours de l'année d'imposition terminée le 30 septembre 2015, la propriété a été vendue à un tiers pour un produit net de 2,4 millions \$. La FNACC était alors de 1 840 000 \$. Selon le contrat de vente, 60 % de la valeur était attribuée au bâtiment et 40 %, au terrain, de sorte que le gain en capital et la perte finale s'établissaient comme suit :

	<b>Terrain</b>	<b>Bâtiment</b>	<b>Total</b>
Produit	960 000 \$	1 440 000 \$	2 400 000 \$
	40 %	60 %	
Coût/FNACC	804 000	1 840 000	
Intérêts capitalisés	11 000	-	
	<u>815 000</u>	<u>1 840 000</u>	
Gain en capital (perte finale)	145 000 \$	(400 000) \$	
Gain en capital imposable ajouté à l'Annexe 1 de la déclaration T2	72 500 \$		
Perte finale déduite à l'Annexe 1 de la déclaration T2		400 000 \$	

En plus de s'interroger sur le traitement ci-dessus, Judy a découvert que FRE avait oublié de rajouter l'amortissement à l'Annexe 1 de la déclaration fiscale de 2015. L'ARC a traité la déclaration de 2015 le 17 août 2016. Judy espère pouvoir corriger les deux problèmes en même temps et veut savoir comment le faire.

**Régime d'options d'achat d'actions**

La direction a proposé un régime d'options d'achat d'actions pour les employés clés et est prête à en modifier les modalités si nécessaire. À la date d'attribution des options, le prix d'exercice correspondra à la moitié de la juste valeur des actions de la société, divisée par le nombre d'actions en circulation. La juste valeur sera fixée à 1,25 fois le chiffre d'affaires annuel de la société prévu pour l'exercice suivant. Judy croit que cette méthode d'évaluation convient, car elle est souvent utilisée pour évaluer les sociétés à capital fermé. Si des employés quittent l'entreprise, ils renonceront à leurs options non exercées.

**Échange d'immeubles avec Welzer**

Au moment de son échange, le Dogwood avait une FNACC de 1 345 829 \$. Judy a d'abord jugé que le Blain River reçu était un bien de remplacement, et n'a donc rien déclaré aux fins de l'impôt.

**ANNEXE V (suite)**  
**FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Offre de la Bates Foundation of America (BFA)**

Une offre de financement a été reçue de BFA, qui n'est pas une résidente du Canada. BFA a une bonne réputation philanthropique aux États-Unis. La lettre se lit comme suit :

Madame Gloria Ferguson,

Le 10 septembre 2017

Le Conseil d'administration de BFA est intrigué par votre approche novatrice du logement social.

Voici les conditions que nous proposons, la date de clôture prévue de la transaction étant le 31 décembre 2017 :

*Montant et forme de l'investissement*

- Le montant sera de 9 à 10 millions \$ canadiens, sous réserve d'un contrôle diligent.
- De nouvelles actions ordinaires seront émises sur le capital autorisé en faveur de BFA.
- Après la transaction, BFA détiendra 45 % des actions ordinaires.

*Clauses et conditions particulières*

Une convention entre actionnaires stipulant ce qui suit sera signée :

- Le Conseil comptera au maximum cinq membres, dont trois nommés par BFA.
- BFA doit approuver toute nouvelle émission d'actions et tout dividende.
- FRE devra utiliser des produits écologiques dans toutes ses activités.

Aguila Bates, présidente  
Bates Foundation of America  
Pittsburgh (Pennsylvanie) États-Unis



*BFA, fière représentante des États-Unis d'Amérique*

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2  
OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES  
ET RÔLE EN CERTIFICATION  
FERGUSON REAL ESTATE INC. (FRE)**

Le candidat qui a choisi le rôle en Certification doit effectuer les analyses du programme Louer pour acheter (LPA) et du projet Ole Tower demandées par l'associé, et rédiger un mémo traitant des règles d'indépendance applicables et des menaces potentielles liées à la réalisation de ces travaux. Il doit également rédiger le plan d'audit global pour l'audit des états financiers de 2017 de Ferguson Real Estate Inc. (FRE), en indiquant les procédures à mettre en œuvre relativement aux questions de comptabilité relevées. Dans le cadre de l'audit, le candidat doit traiter des erreurs importantes d'information financière contenues dans le projet d'états financiers et en examiner l'incidence sur le plan d'audit. Les déficiences du contrôle doivent être analysées dans une lettre de recommandations. Le candidat doit déterminer, en réponse à la demande de l'associé, les divers rapports possibles pour satisfaire aux exigences liées à la « Déclaration » concernant l'entente de financement de l'immeuble Carter et traiter des procédures qui pourraient être mises en œuvre aux fins de cette déclaration ainsi que de tout point pouvant devoir être clarifié.

**À :** Associé responsable de la mission d'audit  
**De :** Service de certification de CPA s.r.l.  
**Objet :** Mémo relatif à l'audit des états financiers de fin d'exercice 2017 de FRE et à vos autres demandes

**Occasion d'évaluation n° 1 (commune)**

Le candidat présente une analyse du programme Louer pour acheter (LPA).

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

On m'a demandé de produire une analyse du programme LPA et, plus précisément, d'examiner les deux questions suivantes :

- 1) L'objectif que 50 % des appartements appartiennent aux locataires d'ici la fin de 2018 pourra-t-il être atteint compte tenu de l'exigence actuelle que 10 % du prix d'achat soit payé au moyen de crédits?
- 2) L'objectif de 50 % serait-il atteint si cette exigence était ramenée à 7,5 %?

J'ai effectué une analyse visant à déterminer le nombre minimum de mois restant pour que les locataires actuels aient accumulé le pourcentage minimum de crédits exigé en ce moment pour l'achat de leur appartement, en posant l'hypothèse que les locataires ne déménageront pas et qu'ils paieront leur loyer à temps.

Prix de vente (hypothèse)	130 000 \$		
Pourcentage de crédits exigé		10,0 %	7,5 %
Crédits exigés		13 000 \$	9 750 \$
Nombre de mois d'ici la fin de 2018		16	16
<b>Appartement</b>	<b>Crédits accumulés</b>	<b>Nombre de mois restant pour atteindre 10 %</b>	<b>Nombre de mois restant pour atteindre 7,5 %</b>
1	5 500 \$	27,3	<b>15,5</b>
2	vendu		
3	5 775 \$	26,3	<b>14,5</b>
4	6 325 \$	24,3	<b>12,5</b>
5	10 175 \$	<b>10,3</b>	<b>(1,5)</b>
6	4 675 \$	30,3	18,5
7	13 200 \$	<b>(0,7)</b>	<b>(12,5)</b>
8	6 325 \$	24,3	<b>12,5</b>
9	vendu		
10	4 400 \$	31,3	19,5
11	4 400 \$	31,3	19,5
12	9 075 \$	<b>14,3</b>	<b>2,5</b>

J'ai soustrait les crédits d'achat déjà accumulés du total exigé, soit 10 % de 130 000 \$. J'ai divisé le montant obtenu par 275 \$ pour obtenir le nombre de mois restant avant que les locataires puissent procéder à l'achat. Il reste 16 mois d'ici la fin de 2018 (4 en 2017 et 12 en 2018); donc, seuls les locataires à qui il reste moins de 16 mois pourront acheter leur appartement d'ici la fin de 2018. Selon l'exigence de 10 %, il y en a trois dans le meilleur des cas, dont le locataire de l'appartement 7 qui est déjà en mesure de procéder à l'achat. Compte tenu du fait que deux appartements ont déjà été achetés, un maximum de cinq appartements pourront donc être achetés, alors que l'objectif est de six (50 % de 12).

Je précise qu'il s'agit du scénario optimal parce que, si des locataires déménagent, ne paient pas leur loyer à temps, ne veulent pas acheter leur appartement ou n'en ont pas les moyens, le nombre d'appartements achetés sera encore moindre.

J'ai aussi effectué l'analyse pour le cas où le pourcentage de crédits d'achat exigé serait ramené à 7,5 %. Le portrait est alors nettement plus encourageant, puisque les locataires actuels auraient en moyenne besoin d'un peu plus de 10 mois seulement pour satisfaire à l'exigence dans le meilleur des cas : sept d'entre eux pourraient se trouver en mesure d'acheter leur appartement puisqu'il leur manquerait moins de 16 mois pour accumuler le minimum de crédits exigé. Si tous ces locataires procèdent à l'achat, 9 des 12 appartements seront achetés, et l'objectif de 50 % sera atteint.

Les calculs qui précèdent reposent sur des hypothèses qu'il y a lieu de mettre en question :

- D'abord et avant tout, les calculs présupposent que les locataires achèteront leur appartement dès qu'ils auront accumulé assez de crédits. Cette hypothèse n'est peut-être pas raisonnable, pour plusieurs raisons :
  - deux locataires ont déménagé dans un autre immeuble appartenant à FRE, où les loyers sont moins chers parce qu'il n'y a pas de crédits d'achat à payer. Ces locataires n'avaient peut-être pas les moyens de payer le loyer plus élevé de l'immeuble Rudd Road;
  - le locataire du 7 a déjà atteint le seuil de 10 %, mais il n'a pas encore acheté son appartement. Il serait intéressant de savoir pourquoi, car cela pourrait avoir une incidence sur les conclusions dégagées plus haut. Par exemple, il se peut qu'il n'ait pas réussi à obtenir le financement nécessaire pour réaliser l'achat, puisque les locataires doivent investir de l'argent en plus des crédits d'achat accumulés.
- Je constate que la récente augmentation de 5 000 \$ de la valeur en deux mois correspond à une augmentation annuelle de 24 %. C'est beaucoup plus que l'augmentation annuelle moyenne de la valeur des immeubles pour l'ensemble de Prince Joel, qui est de 1,27 % selon le service municipal chargé de l'évaluation foncière. Si les prix continuent à grimper, les acheteurs devront accumuler davantage de crédits, de sorte qu'il se vendra moins d'appartements, même selon les hypothèses actuelles.
- Par ailleurs, avec l'augmentation des prix, il se pourrait que les appartements coûtent plus cher que le prix auquel les locataires s'attendent et qu'ils sont disposés à payer, de sorte que ceux-ci seront moins nombreux à acheter leur appartement.
- Il se peut également que des locataires ne paient pas leur loyer à temps et perdent en conséquence des crédits d'achat. Mes calculs présupposent que tous les locataires continueront de payer à temps et qu'ils accumuleront leurs crédits d'achat le plus rapidement possible. Si certains d'entre eux perdent des crédits d'achat en raison de retards de paiement, le pourcentage des locataires qui seront en mesure d'acheter leur appartement sera moins élevé.
- Finalement, il est possible que des locataires n'achètent jamais leur appartement s'ils estiment que le prix est plus élevé que la juste valeur. Actuellement, la direction estime que la juste valeur du bâtiment (la valeur des 10 appartements qui restent à vendre) s'élève à 1,2 million \$, ce qui donne une moyenne de 120 000 \$ par appartement. Les deux appartements vendus l'ont été pour 125 000 \$ et 130 000 \$. Si l'estimation de la valeur faite par la direction est exacte, le nombre d'acheteurs pourrait ne jamais augmenter, puisqu'on demande aux locataires de payer plus que la juste valeur de leur appartement.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, 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'évaluer si l'objectif fixé pour le programme, à savoir que 50 % des appartements appartiennent aux locataires à la fin de 2018, sera atteint ou d'évaluer si cet objectif sera atteint si le pourcentage minimum est ramené de 10 % à 7,5 %.

**Compétent** – Le candidat évalue si l'objectif fixé pour le programme, à savoir que 50 % des appartements appartiennent aux locataires à la fin de 2018, sera atteint et évalue si cet objectif sera atteint dans le cas où le pourcentage minimum est ramené de 10 % à 7,5 %.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue si l'objectif fixé pour le programme, à savoir que 50 % des appartements appartiennent aux locataires à la fin de 2018, sera atteint et évalue si cet objectif sera atteint dans le cas où le pourcentage minimum est ramené de 10 % à 7,5 %. Le candidat met aussi en question les hypothèses qui sous-tendent les calculs.

#### **Occasion d'évaluation n° 2 (commune)**

Le candidat calcule le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels nets visés pour le projet d'appartements luxueux (Ole Tower).

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

J'ai effectué l'analyse du projet de complexe Ole Tower, à la lumière des informations fournies et en tenant compte, comme demandé, d'un horizon de 20 ans au terme duquel l'emprunt hypothécaire aura été remboursé.

J'ai posé certaines hypothèses clés pour effectuer l'analyse qui suit :

- j'ai étalé sur une base mensuelle les coûts annualisés fournis;
- à l'exception d'un appartement, le complexe est entièrement occupé dès le départ, ce qui ne sera peut-être pas le cas et, en moyenne, 17 des 18 appartements seront occupés durant 20 ans. Comme les appartements seront loués au prix du marché et non à prix avantageux, ils ne seront pas nécessairement loués aussi facilement;
- les hausses de loyer compenseront les augmentations des coûts d'exploitation, sans plus;
- l'objectif de flux de trésorerie de 10 000 \$ par mois correspond à un montant avant impôts.

Vous m'avez demandé de déterminer le loyer à exiger pour générer des flux de trésorerie nets de 10 000 \$ par mois. Voici mon analyse, dans laquelle j'ai déterminé le loyer à exiger pour un taux d'occupation de 17 appartements sur 18 (soit environ 95 %) :

Coûts variables

Frais supplémentaires – électricité	46,20 \$
Frais supplémentaires – gaz	11,51
	<u>57,71</u>

Coûts fixes

Paiements hypothécaires	18 049,00
Taxes municipales	10 604,58
Réparations et entretien	2 333,33
Gaz naturel	4 600,00
Électricité	2 010,00
	<u>37 596,92</u>

Ajouter : profit exigé	<u>10 000,00</u>
------------------------	------------------

Marge totale requise	<u>47 596,92</u>
----------------------	------------------

<u>Appartements occupés</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>
Marge par appartement	3 173,13 \$	2 974,81 \$	2 799,82 \$	2 644,27 \$
Ajouter : coûts variables	57,71	57,71	57,71	57,71
Loyer à demander	<u>3 230,84 \$</u>	<u>3 032,52 \$</u>	<u>2 857,53 \$</u>	<u>2 701,98 \$</u>

J'en conclus qu'un loyer d'environ 2 858 \$ générera des flux de trésorerie nets de 10 000 \$ par mois durant les 20 ans sur lesquels s'étaleront les paiements hypothécaires (dans l'hypothèse où 17 des 18 appartements sont occupés durant les 20 ans).

Il faudra également tenir compte des points suivants :

- D'autres coûts pourraient devoir être pris en compte dans le calcul. Par exemple, nous savons que la plupart des immeubles ont un surintendant, mais on ne nous a pas dit expressément que les coûts afférents étaient inclus dans les coûts qui nous ont été communiqués. Il faudrait pousser les recherches pour s'assurer que l'analyse tient bien compte de tous les coûts pertinents.
- Comme le montre le calcul ci-dessus, le loyer à exiger pour atteindre le profit visé varie considérablement selon le taux d'occupation. Il faudrait pousser les recherches pour déterminer le taux d'occupation auquel on peut s'attendre. Cela s'explique par le fait que les

coûts variables sont extrêmement faibles par rapport aux coûts fixes élevés rattachés à l'immeuble. Le taux d'occupation est donc un facteur crucial pour la réussite du projet. Il faudrait en outre examiner très attentivement la sensibilité du marché aux variations des loyers.

- Des coûts de financement seraient engagés au cours de la construction, ce qui ne semble pas avoir été pris en compte.
- On suppose qu'il n'y aura pas de créances irrécouvrables ni de périodes où des appartements seront inoccupés, ce qui n'est peut-être pas réaliste.
- Des variations du taux d'intérêt hypothécaire d'ici la fin de la période de 20 ans pourraient avoir une incidence considérable sur les paiements hypothécaires et les flux de trésorerie; il est très probable que le taux d'intérêt ne sera pas fixe pour une aussi longue durée.
- Il est possible de générer les flux de trésorerie annuels visés en augmentant la mise de fonds, mais FRE devrait tenir compte de nombreux autres indicateurs, tels que le rendement du capital investi et la valeur actualisée nette, avant d'entreprendre ce projet.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, 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 essaie de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés pour le projet Ole Tower.

**Compétent** – Le candidat calcule le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés pour le projet Ole Tower.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés pour le projet Ole Tower et effectue une certaine analyse de sensibilité.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (commune)**

Le candidat analyse la question de la comptabilisation des produits découlant du contrat pour le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET).

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

Gloria a dit espérer que la société puisse comptabiliser des produits découlant du contrat pour le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET) à la clôture de l'exercice. L'analyse devra porter sur les produits afférents au bâtiment et le recouvrement des coûts d'exploitation.

## Immeuble

Les dispositions applicables se trouvent au chapitre 3400, « Produits », du *Manuel* :

*.06 Dans le cas de la prestation de services et des contrats à long terme, on doit utiliser soit la méthode de l'avancement des travaux, soit la méthode de l'achèvement des travaux, selon celle qui traduit le mieux la relation entre les produits et le travail accompli. L'exécution doit être considérée comme achevée lorsque la mesure de la contrepartie découlant de la prestation des services ou de l'exécution du contrat à long terme est raisonnablement sûre.*

*.07 L'exécution est considérée comme achevée au sens des paragraphes 3400.05 et .06 lorsque tous les critères suivants sont réunis :*

- a) il y a des preuves convaincantes de l'existence d'un accord;*
- b) la livraison a eu lieu ou les services ont été rendus;*
- c) le prix que l'acheteur doit payer au vendeur est déterminé ou déterminable.*

Le critère a) est rempli, puisqu'il y a des preuves convaincantes de l'existence d'un accord, en l'occurrence le contrat avec la Ville.

En ce qui a trait au critère b), FRE a fait tout ce qu'il fallait pour gagner la totalité du prix du projet, sauf en ce qui concerne la plantation des arbres et la garantie de un an. Les coûts relatifs à la plantation des arbres sont vraisemblablement mesurables (FRE prévoit qu'ils seront de 44 000 \$). Il sera plus difficile d'estimer les coûts liés à la garantie. FRE les estime à 100 000 \$, mais il est difficile de prédire le type de travaux qu'il faudra faire la première année. De plus, comme l'immeuble a été construit par Halloran et qu'on a trouvé des fissures dans d'autres bâtiments construits par celle-ci, le risque que des problèmes se posent s'en trouve accru.

Par ailleurs, le bâtiment devra faire l'objet d'une inspection finale qui sera réalisée par la Ville à une date plus proche de la date de clôture de la transaction. Il se pourrait que des déficiences ou des défauts soient découverts, et le coût pour les corriger ne peut être estimé pour le moment. La première inspection a révélé 17 défauts, dont la correction a coûté 74 300 \$ à FRE. Une société d'ingénierie indépendante a effectué une inspection semblable à l'inspection finale que la Ville fera, et le bâtiment l'a passée avec succès, mais cela ne garantit pas le succès lors de l'inspection de la Ville. Cela dit, si l'inspection finale révèle des défauts, ceux-ci pourront être corrigés comme ce fut le cas après la première inspection, et on peut supposer qu'il ne s'agira pas de défauts graves. Cela peut être considéré comme une formalité, et non comme un acte important non encore exécuté.

Pour ce qui est du critère c), un contrat très clair et précis conclu avec la Ville stipule la somme à payer, et rien n'indique que la Ville ne sera pas en mesure d'effectuer le paiement à temps, de sorte que le prix est déterminé ou déterminable.

Le chapitre 3400, « Produits », du *Manuel* précise également ce qui suit :

*.16 Les produits résultant de la prestation de services et de contrats à long terme sont habituellement comptabilisés au fur et à mesure que les services sont rendus ou que les*

*activités prévues au contrat sont menées à terme. Ils le sont soit selon la méthode de l'avancement des travaux, soit selon la méthode de l'achèvement des travaux.*

*.17 Les produits sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement des travaux lorsque l'exécution réside dans la réalisation de plusieurs actes, et ils sont constatés au fur et à mesure de l'exécution de ces actes, en fonction d'une base rationnelle et constante telle que la valeur des ventes, les frais engagés, l'avancement des travaux ou le nombre d'actes. Pour des raisons d'ordre pratique, lorsque la prestation de services consiste en l'exécution d'un nombre indéterminé d'actes échelonnés sur une période donnée, les produits sont comptabilisés de façon linéaire sur cette période, sauf si les faits démontrent qu'une autre méthode permettrait de mieux refléter le déroulement de l'exécution de la prestation. La portion des travaux qui a été exécutée est évaluée par rapport à des mesures de la performance qui sont raisonnablement déterminables et liées le plus directement possible aux activités essentielles à l'exécution du contrat. (Parmi les méthodes de mesure de la performance, on trouve celles qui sont basées sur les extrants, par exemple unités produites ou étapes déterminantes d'un projet, et celles qui sont basées sur les intrants, par exemple heures-travail ou heures-machine.) Les sommes facturées ne constituent pas une base de mesure appropriée, à moins qu'elles reflètent les travaux exécutés.*

*.18 La méthode de l'achèvement des travaux ne convient que lorsque l'exécution de la prestation réside dans la réalisation d'un seul acte ou lorsque l'entreprise ne peut raisonnablement estimer le degré d'avancement des travaux.*

Puisque la construction de l'immeuble repose sur la réalisation de plusieurs actes (soit les diverses étapes de la construction), la méthode de l'avancement des travaux convient. Il est donc acceptable de comptabiliser une portion des produits afférents au projet, car les critères de constatation des produits et les critères permettant l'application de la méthode de l'avancement des travaux sont remplis.

Le traitement comptable serait le suivant : la proportion des coûts engagés jusqu'ici par rapport aux coûts estimatifs totaux de l'exécution du projet permet d'estimer le pourcentage d'avancement. Puisque le profit net prévu au contrat est de 1,26 %, les coûts estimatifs totaux de l'exécution seraient de 9 400 654 \$ [ $9\,520\,614\ \$ \times (100\ \% - 1,26\ \%)$ ]. Le total des coûts engagés s'élève à 9 256 654 \$ (9 400 654 \$ - 44 000 \$ pour la plantation des arbres - 100 000 \$ pour la garantie). Le pourcentage d'achèvement est donc de 98,47 %, et les produits pouvant être comptabilisés se chiffrent à 9 374 949 \$ ( $9\,520\,614\ \$ \times 98,47\ \%$ ). La valeur de 9 256 654 \$ des stocks serait comptabilisée au titre du coût des ventes.

### **Contrat de service visant l'exploitation du bâtiment pendant six mois**

En ce qui a trait à la partie du contrat touchant les coûts d'exploitation, les arguments appuyant la comptabilisation des produits sont tout aussi solides. Comme il s'agit du même contrat, nous constatons ce qui suit :

*a) il y a des preuves convaincantes de l'existence d'un accord;*

- b) la livraison a eu lieu ou les services ont été rendus;
- c) le prix que l'acheteur doit payer au vendeur est déterminé ou déterminable.

De plus, le recouvrement est aussi sûr que dans le cas du bâtiment.

Les services ont été rendus, de sorte que les produits peuvent être constatés à hauteur des pertes d'exploitation admissibles, à condition qu'il soit certain que la société a respecté toutes les conditions du contrat. Il n'y aura pas de marge bénéficiaire. Il convient d'inscrire un résultat net (sans distinction de produits et charges), car FRE agit comme mandataire dans l'opération (FRE exploite le projet temporairement seulement et le fait pour le compte de la Ville).

On pourrait faire valoir que le projet comporte des éléments isolables (l'élément « bâtir/transférer » et l'élément « exploiter ») et que les produits doivent être répartis entre la vente et le contrat d'exploitation. Toutefois, les extraits du contrat présentés ne fournissent pas suffisamment d'information pour soutenir une telle analyse.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, 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 faire une analyse des produits à comptabiliser pour le projet BET.

**Compétent** – Le candidat fait une analyse satisfaisante des produits à comptabiliser pour le projet BET.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait une analyse approfondie des produits à comptabiliser pour le projet BET.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (commune)**

Le candidat analyse le traitement comptable approprié pour l'échange d'immeubles avec Welzer.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

L'échange d'immeubles avec Welzer est une opération non monétaire, car elle porte essentiellement sur des éléments non monétaires, si on exclut le billet à payer (élément monétaire). Le chapitre 3831 du *Manuel*, « Opérations non monétaires », précise ce qui suit :

- .06 *L'entité doit évaluer un actif échangé ou transféré dans le cadre d'une opération non monétaire sur la base soit de la juste valeur de l'actif cédé, soit de la juste valeur de l'actif reçu, en retenant la juste valeur dont l'évaluation est la plus fiable, sauf dans les cas suivants :*
- a) l'opération ne présente aucune substance commerciale;*
  - b) l'opération représente l'échange d'un bien détenu en vue de la vente dans le cours normal des affaires contre un bien qui sera vendu dans la même branche d'activité, afin de faciliter les ventes à des clients autres que les parties prenant part à l'échange;*
  - c) ni la juste valeur de l'actif reçu, ni la juste valeur de l'actif cédé ne peut être évaluée de façon fiable;*
  - d) l'opération est un transfert non monétaire et non réciproque au profit des propriétaires auquel s'applique le paragraphe 3831.14.*

[...]

- .11 *Une opération non monétaire présente une substance commerciale lorsque la variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité, du fait de cette opération, est significative. La variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité est significative dans l'un ou l'autre des cas suivants :*
- a) la configuration des flux de trésorerie futurs rattachés à l'actif reçu diffère de façon significative de la configuration des flux de trésorerie rattachés à l'actif cédé (voir le paragraphe 3831.12);*
  - b) la valeur spécifique à l'entité de l'actif reçu diffère de la valeur spécifique à l'entité de l'actif cédé, et la différence est significative par rapport à la juste valeur des actifs échangés.*

En ce qui a trait au paragraphe a), l'opération présente une substance commerciale, car les deux immeubles génèrent des flux de produits et de charges complètement différents (les loyers et les locataires diffèrent, de même que les ensembles de coûts propres à chaque immeuble); la configuration des flux de trésorerie d'un immeuble diffère donc de façon significative de celle de l'autre immeuble. Il a été mentionné qu'il faudrait réduire les loyers du Blain River de 10 % à 12 % afin que ceux-ci concordent avec les loyers des autres immeubles de FRE; par conséquent, les flux de trésorerie sont vraisemblablement assez différents de ceux que rapportait le Dogwood Road. En outre, le billet de 200 000 \$ à payer, exigible dans cinq ans, constitue aussi un changement par rapport aux flux de trésorerie précédemment attendus.

Puisque l'opération n'a pas été conclue afin de faciliter les ventes à des clients, le paragraphe b) ne s'applique pas.

Les actifs font l'objet d'évaluations raisonnablement fiables, en l'occurrence une évaluation à dire d'expert et l'évaluation foncière, de sorte que le paragraphe c) ne s'applique pas. Enfin, il ne s'agit pas d'une opération au profit des propriétaires, de sorte que le paragraphe d) ne s'applique pas.

Par conséquent, l'opération doit être évaluée sur la base soit de la juste valeur de l'actif cédé, soit de la juste valeur de l'actif reçu, en retenant la juste valeur dont l'évaluation est la plus fiable. La question centrale consiste à déterminer quelle est l'évaluation la plus fiable : celle de la Ville ou celle de l'expert engagé par le cédant?

Arguments en faveur de l'évaluation de l'expert de Welzer et contre l'évaluation foncière municipale :

- la majoration de l'évaluation foncière municipale du Dogwood Road en 2017 repose sur une évaluation composite portant sur tous les immeubles de la ville et n'est pas nécessairement liée à l'évolution de la valeur de la propriété en question;
- l'expert indépendant a consacré du temps à l'évaluation du Blain River, sans doute davantage que l'évaluateur de la Ville ayant évalué le Dogwood Road;
- l'évaluation du Blain River ne date que de trois semaines; il ne s'agit pas d'une évaluation pour 2017 en général.

Arguments contre l'évaluation de l'expert de Welzer et en faveur de l'évaluation foncière municipale :

- même s'il est indépendant, l'expert ayant évalué le Blain River a été payé par Welzer, qui l'a peut-être incité à attribuer une valeur élevée à l'immeuble au vu de l'échange à venir. L'évaluation municipale du Dogwood Road reflète peut-être un parti pris en vue d'une augmentation des impôts fonciers, mais elle est vraisemblablement effectuée de façon uniforme pour tous les immeubles du secteur;
- l'évaluation municipale du Dogwood Road est probablement plus prudente, étant donné que Welzer a payé pour l'évaluation du Blain River tout en sachant qu'elle allait bientôt se départir de l'immeuble; l'évaluation tient peut-être compte de l'incidence d'une vente imminente. L'évaluation doit être faite pour le jour où l'immeuble est reçu et, du point de vue comptable, nous ne devons pas tenir compte d'une variation de la valeur découlant d'actions futures faites par celui qui obtiendra l'immeuble (à savoir la baisse des loyers).

Pour le moment, nous supposons que l'évaluation de l'immeuble reçu fournie par Welzer est la plus fiable. La valeur de l'immeuble reçu par FRE est donc de 2,2 millions \$. L'opération a été comptabilisée en attribuant à l'immeuble acquis la valeur comptable de l'actif cédé. Il faut plutôt la comptabiliser à la juste valeur de l'actif reçu, de sorte qu'un gain doit être inscrit.

Pour corriger l'écriture passée initialement par FRE, il suffit de la contrepasser.

CT	Bâtiment Blain River		1 240 987 \$
CT	Terrain Blain River		677 392
DT	Coût du bâtiment	1 684 254 \$	
DT	Coût du terrain	606 771	
CT	Bâtiment – amortissement cumulé		572 646
DT	Billet à payer	200 000	

Cela présuppose que la valeur du billet de 200 000 \$ à payer a été répartie entre le terrain et le bâtiment sur la base de leur valeur nette comptable respective, mais il nous faudra obtenir confirmation de l'écriture qui avait été passée afin de nous assurer que cette écriture de contrepassation est correcte.

En plus de l'ajustement de la juste valeur, il faut actualiser la valeur du billet de 200 000 \$, conformément au chapitre 3856, « Instruments financiers », du *Manuel* :

*.07 Lorsqu'un actif financier est créé ou acquis ou qu'un passif financier est émis ou pris en charge lors d'une opération conclue dans des conditions de concurrence normale, l'entité doit l'évaluer à sa juste valeur, ajustée, dans le cas d'un actif financier ou d'un passif financier qui ne sera pas évalué ultérieurement à la juste valeur, en fonction du montant des commissions et des coûts de transaction directement attribuables à sa création, à son acquisition, à son émission ou à sa prise en charge.*

Nous avons appliqué un taux d'actualisation de 3 % (soit la moyenne pondérée du taux d'emprunt de FRE, 2,83 %, arrondie pour tenir compte du risque supplémentaire lié à la dette non garantie) sur cinq ans, ce qui donne 172 522 \$.

L'écriture de journal qui aurait dû être passée pour comptabiliser l'opération est la suivante :

DT	Bâtiment Blain River	1 400 000 \$	
DT	Terrain Blain River	800 000	
CT	Coût du bâtiment		1 684 254 \$
CT	Coût du terrain		606 771
DT	Bâtiment – amortissement cumulé	572 646	
CT	Billet à payer		200 000
DT	Billet à payer – actualisation	27 478	
CT	Gain sur cession d'immeuble		309 099

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, 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 le traitement comptable de l'échange d'immeubles.

**Compétent** – Le candidat fait une analyse satisfaisante du traitement comptable de l'échange d'immeubles.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait une analyse approfondie du traitement comptable de l'échange d'immeubles.

#### **Occasion d'évaluation n° 5 (commune)**

Le candidat traite des éventuelles pertes de valeur liées à l'évaluation des immeubles.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

Le chapitre 3063, « Dépréciation d'actifs à long terme », du *Manuel* précise ce qui suit :

*.09 Un actif à long terme doit être soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que sa valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.*

Des événements ou des changements de situation survenus dans la dernière année indiquent que la valeur comptable de certains immeubles de la société pourrait ne pas être recouvrable. Toujours selon le chapitre 3063 du *Manuel*, ces immeubles devront être considérés individuellement puisque chacun, en tant qu'immeuble locatif, génère ses propres flux de trésorerie identifiables :

*.12 Pour les besoins de la constatation et de l'évaluation d'une perte de valeur, on doit grouper un actif à long terme avec d'autres actifs et passifs afin de constituer un groupe d'actifs, au plus bas niveau de regroupement d'actifs et de passifs pour lequel les flux de trésorerie identifiables sont dans une large mesure indépendants des flux de trésorerie d'autres actifs et passifs.*

J'ai supposé que le service des dettes hypothécaires relatives à ces immeubles n'est pas tributaire des loyers générés par ceux-ci, de sorte que je n'ai pas groupé les immeubles aux fins de l'évaluation, conformément au chapitre 3063 du *Manuel* :

*.14 À titre d'exemple d'une situation où un passif est inclus dans un groupe d'actifs, citons le cas d'une hypothèque grevant un immeuble qui constitue la seule source de flux de trésorerie aux fins du règlement du passif. Lorsque d'autres flux de trésorerie peuvent être affectés au règlement du passif, l'hypothèque n'est pas groupée avec l'immeuble aux fins de l'application d'un test de dépréciation.*

Le chapitre 3063 précise en outre ce qui suit :

*.04 Une perte de valeur doit être constatée lorsque la valeur comptable d'un actif à long terme n'est pas recouvrable et qu'elle excède la juste valeur de l'actif.*

*.05 La valeur comptable d'un actif à long terme n'est pas recouvrable si elle excède le total des flux de trésorerie non actualisés qui résulteront vraisemblablement de l'utilisation et de la sortie éventuelle de l'actif. Pour évaluer si tel est le cas, on se fonde sur la valeur comptable de l'actif à la date où celui-ci est soumis à un test de recouvrabilité, que l'actif soit en cours d'utilisation ou en cours de développement ou de mise en valeur.*

*0.6 Une perte de valeur doit se calculer comme le montant de l'excédent de la valeur comptable d'un actif à long terme sur sa juste valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, la valeur comptable ajustée devient le nouveau coût de base. Le nouveau coût de base d'un actif à long terme amortissable doit être amorti en conformité avec le chapitre 3061, IMMOBILISATIONS CORPORELLES. Une perte de valeur ne doit pas faire l'objet de reprises si la juste valeur s'accroît ultérieurement.*

Certains éléments d'information concernant trois immeubles soulèvent des préoccupations :

### **1. Immeuble Largent**

La contestation de l'évaluation foncière du Largent et le rapport de l'évaluateur indépendant donnent à penser que la valeur attribuée à l'immeuble devrait être moindre (c'est-à-dire 4,2 millions \$), et il s'agit là d'un indicateur de dépréciation.

Je ne dispose pas de l'information nécessaire pour calculer le total des flux de trésorerie non actualisés qui résulteront vraisemblablement de l'utilisation et de la sortie éventuelle de l'immeuble en vue d'effectuer un test exhaustif de recouvrabilité par flux de trésorerie. Toutefois, comme l'immeuble atteint généralement tout juste le seuil de rentabilité, on peut s'attendre à ce que le résultat du test de recouvrabilité par flux de trésorerie corresponde à la valeur d'expertise de 4,2 millions \$, puisque l'immeuble pourrait éventuellement être vendu pour cette somme. La valeur comptable ne semble donc pas recouvrable.

Par contre, on pourrait faire valoir qu'il s'agit d'une évaluation ultraprudente dont le seul objectif est de réduire les impôts fonciers. Toutefois, la baisse de valeur est importante, et l'évaluation correspond exactement à l'estimation utilisée à l'interne par le vice-président, Immeubles locatifs. À défaut d'une évaluation plus élevée et bien étayée, il faudra réduire la valeur de l'immeuble pour la ramener à sa juste valeur.

La valeur à retenir devrait être celle déterminée par le vice-président, Immeubles locatifs, puisque celle-ci semble à l'heure actuelle être la meilleure estimation de la juste valeur, étant la plus récente. Nous devrions obtenir d'un spécialiste une autre évaluation indépendante de l'immeuble.

Le montant de la réduction de valeur sera la différence entre la valeur comptable qui, au 31 août 2017, s'établissait à 4 539 920 \$ et celle déterminée par l'évaluateur indépendant, soit 4 200 000 \$. Pour comptabiliser la perte, les écritures seront les suivantes : une somme de 339 920 \$ sera portée au débit du compte Pertes de valeur et au crédit d'un compte Dépréciation d'actifs. Le montant imputé au titre de la dépréciation devra être mentionné séparément à titre de « perte de valeur d'une immobilisation corporelle ». Le nouveau coût de base sera par la suite amorti sur la durée de vie utile de l'actif.

## **2. Immeuble Tangletree**

Le taux d'occupation du Tangletree, à Bluebell, a diminué au cours des 15 derniers mois, à cause d'une hausse de la criminalité dans le voisinage. Il s'agit d'un changement dans le niveau d'utilisation de l'actif et d'un indicateur de dépréciation.

On pourrait faire valoir que l'augmentation de la criminalité est peut-être seulement temporaire, et que le gouvernement et les forces policières vont intervenir. Une augmentation des mesures de sécurité de l'immeuble et une surveillance électronique pourraient peut-être apaiser les craintes des locataires et permettre d'augmenter le taux d'occupation. Il est possible que le taux d'inoccupation puisse être diminué, mais cela nécessiterait peut-être une baisse radicale des loyers. Quoi qu'il en soit, cette situation aura vraisemblablement une incidence sur les flux de trésorerie futurs non actualisés de l'immeuble.

Il nous faudra obtenir une estimation des flux de trésorerie futurs, tant les produits que les charges afférents à l'immeuble, jusqu'à la fin de sa durée de vie utile afin de déterminer la recouvrabilité. Pour le moment, nous ne pouvons pas établir avec certitude si la valeur comptable est recouvrable. Il est toutefois à noter que, selon l'« estimation sommaire » préparée par le vice-président, Immeubles locatifs, l'immeuble valait 7,8 millions \$ au 31 août 2017, ce qui est supérieur à sa valeur nette comptable (7 743 999 \$). Donc, si l'on détermine que la valeur comptable n'est pas recouvrable, il ne sera peut-être pas nécessaire de comptabiliser une perte de valeur, même si la hausse de la criminalité aura vraisemblablement une incidence sur la juste valeur.

### 3. Immeuble Atman

Cinq mois après que Halloran a terminé la construction de l'Atman, une large fissure a été découverte dans les fondations. L'immeuble demeure habitable et est occupé à 100 %. Andy a dit au vice-président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur cette fissure, en ajoutant que ce n'était pas un problème important. Cependant, cette fissure est un indicateur de dépréciation.

Nous devons considérer cet immeuble du point de vue des flux de trésorerie futurs afin de déterminer si la valeur comptable est recouvrable et s'il faudrait réduire la valeur de l'immeuble. Il nous faudrait certainement obtenir davantage d'informations, par exemple sur ce qu'il en coûtera pour réparer la fissure, avant de déterminer quoi que ce soit. À ce stade, comme l'immeuble est occupé à 100 %, les rentrées de trésorerie futures n'ont pas encore changé. Il faudrait néanmoins analyser le coût de réparation de la fissure et les coûts d'exploitation courants de l'immeuble avant de tirer une conclusion. Il est également à noter que, selon l'« estimation sommaire » préparée par le vice-président, Immeubles locatifs, l'immeuble valait 6,5 millions \$ au 31 août 2017, ce qui est supérieur à sa valeur nette comptable (6 400 800 \$). Donc, si l'on détermine que la valeur comptable n'est pas recouvrable, il ne sera peut-être pas nécessaire de comptabiliser une perte de valeur, même si la fissure dans les fondations aura vraisemblablement une incidence sur la juste valeur.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, 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 problèmes potentiels de dépréciation.

**Compétent** – Le candidat analyse de façon satisfaisante les problèmes potentiels de dépréciation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon approfondie les problèmes potentiels de dépréciation.

#### Occasion d'évaluation n° 6 (commune)

Le candidat analyse le traitement comptable approprié de la poursuite.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.*

FRE a été citée comme défenderesse dans une poursuite intentée par un des locataires du Parker, à Bluebell. Le locataire aurait glissé dans le stationnement de l'immeuble. Par conséquent, FRE pourrait avoir un passif au titre des montants qui pourraient être payables à l'issue de la poursuite. La comptabilisation des passifs de ce type est traitée au chapitre 3290, « Éventualités », du *Manuel* :

*0.9 Le montant d'une perte éventuelle doit être comptabilisé dans les états financiers, par passation en charges, lorsque les deux conditions suivantes sont remplies :*

- a) il est probable qu'un événement futur confirmera qu'un actif avait subi une dépréciation ou qu'un passif avait été créé avant la date du bilan;*
- b) le montant de la perte en question peut faire l'objet d'une estimation raisonnable.*

Le règlement de la poursuite pour une somme de 400 000 \$ permettrait de confirmer si un passif avait été créé ou non avant la date du bilan, de sorte qu'on pourrait soutenir que les conditions a) et b) sont remplies si FRE décide de régler la poursuite d'ici le 30 septembre. Toutefois, FRE n'a pas encore pris cette décision et l'avocate de l'entreprise a déclaré ne pas être en mesure de se prononcer sur l'issue probable de la poursuite en raison d'un manque d'information. On ne peut donc pas déterminer actuellement si la condition a) est remplie. La condition b) n'est actuellement pas remplie non plus (le montant d'un règlement à l'amiable et le montant total de la poursuite sont connus, s'élevant à 400 000 \$ et à 900 000 \$ respectivement, mais ils ne sont pas représentatifs de ce que le tribunal décidera dans les faits), et il n'y a donc pas lieu de comptabiliser un montant au titre de la poursuite dans les états financiers pour le moment.

Cela dit, des renseignements supplémentaires sont attendus d'ici les deux prochaines semaines, ce qui signifie qu'une charge devra peut-être être comptabilisée dans les états financiers du 30 septembre 2017, s'il devient alors probable qu'une somme sera à verser et qu'il est alors possible d'en estimer le montant.

En outre, même s'il n'y a pas de montant à comptabiliser, le chapitre 3290 du *Manuel* énonce les obligations d'information qui s'appliquent à l'égard de la poursuite :

*.18 L'existence d'une perte éventuelle à la date du bilan doit être mentionnée dans les notes complémentaires dans l'un ou l'autre des cas suivants :*

- a) s'il est probable que se produira l'événement futur qui confirmera la perte, mais que le montant de la perte ne peut faire l'objet d'une estimation raisonnable;*
- b) s'il est probable que se produira l'événement futur qui confirmera la perte et si l'on a comptabilisé un montant à l'égard de la perte éventuelle dans les états financiers, mais qu'il existe un risque que la perte soit supérieure au montant comptabilisé;*
- c) s'il est impossible de déterminer le risque que se produise l'événement futur qui confirmera la perte.*

- .19 *Les informations fournies par voie de notes doivent comprendre, au minimum :*
- a) *la nature de l'éventualité;*
  - b) *une estimation du montant de la perte éventuelle, ou la mention de l'impossibilité de procéder à une telle estimation;*
  - c) *la mention, le cas échéant, du risque que la perte soit supérieure au montant comptabilisé.*

L'alinéa 3290.18 c) donne donc à penser que la perte éventuelle doit être mentionnée, et le paragraphe 3290.19 précise les informations à fournir : la nature de la poursuite, une estimation de la perte (ou, dans le cas présent, la mention de l'impossibilité de procéder à une telle estimation jusqu'à ce que des renseignements supplémentaires aient été obtenus) et le montant total de la perte éventuelle pouvant découler de la poursuite.

Les conditions qui précèdent doivent faire l'objet d'un suivi à chaque date de clôture pour déterminer s'il faut comptabiliser un passif. Il faudrait déterminer si FRE a une assurance responsabilité civile, car il pourrait être possible de compenser le passif avec le produit attendu de l'assurance.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6, 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 poursuite.

**Compétent** – Le candidat analyse de façon satisfaisante le traitement comptable de la poursuite.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon approfondie le traitement comptable de la poursuite.

#### **Occasion d'évaluation n° 7 (commune)**

Le candidat analyse l'existence possible d'un conflit d'intérêts découlant du rôle d'Andy auprès de Halloran.

*Le candidat montre sa maîtrise des compétence habilitantes.*

Andy était l'un des hauts dirigeants de Halloran Construction Inc. (Halloran), et il joue toujours un rôle actif au sein du Conseil d'administration de celle-ci.

Il y a trois ans, FRE a subi une perte considérable lors de la vente d'un immeuble construit par Halloran, à cause d'une fissure dans les fondations. Une large fissure a récemment été découverte dans les fondations de l'immeuble Atman, cinq mois après l'achèvement de la construction. Andy a dit au vice-président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur cette fissure, en ajoutant que ce n'était pas un problème important. L'immeuble demeure habitable et est occupé à 100 %. Il a été construit par Halloran. Comme il n'y a pas eu d'enquête, nous ne pouvons pas savoir avec certitude si la fissure constitue bel et bien un problème important.

FRE a par la suite donné la construction du projet BET en sous-traitance à Halloran. L'inspection initiale réalisée par la Ville a été passée avec succès, après que 17 défauts relevés par les inspecteurs ont été corrigés, au coût de 74 300 \$. À notre connaissance, aucun de ces défauts ne touchait les fondations, mais il y a lieu de s'inquiéter que d'autres problèmes de fondations soient mis au jour sur des bâtiments construits par Halloran.

Il convient de se demander pourquoi FRE fait encore appel à Halloran s'il y a eu des problèmes lors de deux projets antérieurs? Andy influence-t-il la décision de continuer d'avoir recours à Halloran? Participe-t-il d'une quelconque façon à l'étude des propositions? Dans l'affirmative, il serait en conflit d'intérêts.

Il est possible que Halloran ait été retenue en raison de la relation que Gloria avait avec cette entreprise. Toutefois, la relation avec Halloran devrait peut-être être évaluée par un conseiller indépendant afin d'aider Gloria et FRE à déterminer la meilleure marche à suivre pour les projets de construction à venir. À tout le moins, Gloria doit être pleinement consciente des problèmes de qualité relevés dans les bâtiments construits par Halloran, et un processus transparent d'appel d'offres doit être mis en place pour les projets futurs. Cela est particulièrement important parce que, dans le cas des bâtiments construits par FRE, « l'efficacité de la construction contribue à la réussite du projet ».

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7, 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 constate l'existence d'un problème persistant en ce qui a trait à la qualité des travaux réalisés par Halloran et se demande pourquoi FRE continue d'avoir recours à celle-ci, mais ne se demande pas si le maintien de ce lien d'affaires avec Halloran est attribuable à l'influence d'Andy.

**Compétent** – Le candidat analyse en quoi Andy, étant donné sa présence au sein du Conseil de Halloran, peut avoir une influence indue sur les décisions prises par FRE relativement aux contrats conclus avec Halloran (malgré les problèmes touchant la qualité des travaux).

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en quoi Andy, étant donné sa présence au sein du Conseil de Halloran, peut avoir une influence indue sur les décisions prises par FRE relativement aux contrats conclus avec Halloran (malgré les problèmes touchant la qualité des travaux), et il recommande une ligne de conduite.

#### **Occasion d'évaluation n° 8**

Le candidat analyse les règles d'indépendance applicables et les menaces potentielles liées à la réalisation des travaux supplémentaires.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

Notre cabinet a reçu pour principale mission de FRE d'auditer les états financiers de l'exercice se terminant le 30 septembre 2017. Cependant, pour aider le Conseil à prendre des décisions à sa prochaine réunion, on demande aussi à notre cabinet d'effectuer une certaine analyse de deux projets distincts : le programme LPA, sur Rudd Road, et le projet d'appartements luxueux Ole Tower. L'associé a conclu que la réalisation de ces travaux supplémentaires ne compromet pas notre indépendance dans le contexte de la mission d'audit, mais les raisons qui ont mené à cette conclusion doivent être consignées en dossier.

L'auditeur est tenu d'identifier toutes les menaces potentielles pour l'indépendance. Si des menaces identifiées ne sont pas manifestement négligeables, des sauvegardes doivent être mises en place pour éliminer chacune de ces menaces ou la ramener à un niveau acceptable. Un certain nombre de types de menaces pour l'indépendance de l'auditeur peuvent se poser dans le contexte de la prestation de services autres que d'audit, dont les suivants :

- le risque lié à la représentation;
- le risque lié à l'intérêt personnel;

- le risque d'autocontrôle.

Dans notre évaluation des menaces pour l'indépendance de l'auditeur, nous avons relevé ce qui suit :

- Risque d'autocontrôle : Les services proposés ont trait à la préparation d'analyses financières que la direction et le Conseil utiliseront aux fins de la prise de décisions stratégiques. Ces travaux ne seront pas utilisés dans le cadre de la préparation des états financiers, mais nos analyses sont susceptibles d'influer sur les décisions de la direction qui, elles, pourraient avoir une incidence sur les états financiers. Il nous faudra donc apprécier si cette situation crée un risque d'autocontrôle, soit dans les faits ou en apparence.
- Risque lié à la représentation : Ce risque ne se pose pas, car nous ne représentons pas le client.
- Risque lié à l'intérêt personnel : Nous devons considérer l'importance des honoraires liés aux services autres que d'audit par rapport aux honoraires d'audit et par rapport aux autres travaux réalisés pour l'entreprise. Il est peu probable que le montant des honoraires pour cette mission autre que d'audit créerait une menace pour notre indépendance (un problème se poserait si les services autres que d'audit étaient significatifs au point où l'auditeur pourrait ne pas être suffisamment critique de la direction dans le cadre de l'audit).

Si nous en arrivons à la conclusion que la menace posée par le risque d'autocontrôle ou par le risque lié à l'intérêt personnel n'est pas manifestement négligeable, nous devons consigner en dossier notre décision d'accepter la mission en cause ou de la poursuivre. La documentation en dossier devrait comprendre les informations suivantes :

- i) la nature de la mission;
- ii) la menace en question;
- iii) la ou les sauvegardes qui ont été déterminées et mises en place pour éliminer la menace ou la ramener à un niveau acceptable;
- iv) la façon dont, selon le jugement professionnel du membre ou du cabinet, les sauvegardes permettent d'éliminer la menace ou de la ramener à un niveau acceptable.

Par ailleurs, la prestation de certains services — comme exercer une fonction de gestion — fait l'objet d'une interdiction particulière. Dans le cas présent, nous allons simplement fournir de l'information à la direction, et nous ne prendrons pas de décisions de gestion. Par conséquent, ces travaux supplémentaires ne seraient pas considérés comme des services faisant l'objet d'interdictions particulières.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (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 les règles d'indépendance applicables et les menaces liées à la réalisation des travaux supplémentaires.

**Compétent** – Le candidat analyse les règles d'indépendance applicables et les menaces liées à la réalisation des travaux supplémentaires.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse approfondie des règles d'indépendance applicables et des menaces liées à la réalisation des travaux supplémentaires.

### **Occasion d'évaluation n° 9**

Le candidat analyse le traitement comptable approprié à appliquer aux crédits d'achat du programme LPA, y compris aux crédits d'achat perdus par les locataires jusqu'à présent, et les incidences possibles de ce traitement sur l'information financière.

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

### **Comptabilisation des crédits d'achat du programme LPA**

Un problème se pose en ce qui a trait à la comptabilisation des crédits d'achat perdus payés par les locataires de l'immeuble Rudd Road (sur leur loyer mensuel, une somme de 275 \$ constitue un crédit en vue de l'achat de leur appartement). En cas de défaut de paiement pendant trois mois consécutifs, les crédits d'achat accumulés sont utilisés pour payer les loyers en souffrance, et le locataire perd 50 % du solde. De plus, ce dernier perd 50 % des crédits d'achat s'il quitte l'immeuble.

Tous les crédits d'achat payés par les locataires ont été inscrits dans un compte de passif-dépôts. Les dispositions suivantes du chapitre 1000, « Fondements conceptuels des états financiers », du *Manuel* s'appliquent :

.28 *Les passifs sont des obligations qui incombent à l'entité par suite d'opérations ou de faits passés, et dont le règlement pourra nécessiter le transfert ou l'utilisation d'actifs, la prestation de services ou toute autre cession d'avantages économiques.*

- .29 *Les passifs ont trois caractéristiques essentielles :*
- a) *ils représentent un engagement ou une responsabilité envers des tiers, qui doit entraîner un règlement futur, par transfert ou utilisation d'actifs, prestation de services ou toute autre cession d'avantages économiques, à une date certaine ou déterminable, lorsque surviendra un fait précis, ou sur demande;*
  - b) *l'engagement ou la responsabilité constitue pour l'entité une obligation, à laquelle l'entité n'a guère ou n'a pas du tout la possibilité de se soustraire;*
  - c) *l'opération ou le fait à l'origine de l'obligation de l'entité s'est déjà produit.*
- .30 *Il n'est pas nécessaire que les passifs soient des obligations exécutoires pourvu qu'ils soient conformes à la définition d'un passif; ils peuvent être fondés sur des obligations morales ou implicites. L'obligation morale repose sur des considérations d'ordre déontologique ou s'impose sur le plan de la conscience ou de l'honneur. L'obligation implicite est celle dont l'existence peut être déduite des faits dans une situation donnée, par opposition à l'obligation contractuelle.*
- .39 *Les critères de constatation sont les suivants :*
- a) *il existe une base de mesure appropriée pour l'élément en cause et il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant;*
  - b) *dans le cas des éléments qui impliquent l'obtention ou l'abandon d'avantages économiques futurs, il est probable que lesdits avantages seront effectivement obtenus ou abandonnés.*

La comptabilisation initiale des crédits d'achat a donc fait l'objet d'un traitement approprié. FRE a une responsabilité envers le locataire devant entraîner le règlement de la somme en cause par transfert, c'est-à-dire par son application à l'achat d'un appartement, par son application aux loyers en souffrance ou par son remboursement (critère a)); FRE n'a pas du tout la possibilité de se soustraire à son obligation, puisqu'elle fait l'objet d'un accord entre les deux parties (critère b)); et l'opération à l'origine de l'obligation de FRE s'est déjà produite, puisque les locataires participent au programme LPA (critère c)). De plus, il existe une base de mesure appropriée pour les dépôts, il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant et il est probable que les avantages économiques futurs seront abandonnés; les critères de constatation sont donc remplis.

Cependant, une analyse préliminaire révèle que bon nombre des crédits d'achat ne constituent plus des passifs comptables, puisque FRE n'a plus la responsabilité de régler les sommes en question par transfert. Les trois situations possibles sont les suivantes :

- Le locataire utilise ses crédits pour acheter un appartement – À ce moment, les crédits doivent être éliminés du compte de passifs-dépôts et comptabilisés à titre de produits. FRE s'est alors acquittée de son obligation en appliquant les crédits au prix d'achat, et le passif doit être décomptabilisé.
- Le locataire a trois mois de loyer en souffrance – Dans ce cas, la portion appliquée aux loyers en souffrance peut être comptabilisée à titre de produit. FRE est libérée de son obligation parce que le locataire a déclenché l'utilisation des crédits en règlement des loyers

en souffrance. Les 50 % du solde des crédits d'achat que perd le locataire peuvent aussi être comptabilisés en produits, car FRE n'a pas d'obligation continue. Nous n'avons pas d'informations quant à ce qu'il advient de l'autre portion du solde des crédits d'achat. Si le locataire peut continuer d'accumuler ces crédits en vue de l'achat d'un appartement, FRE doit continuer de les comptabiliser à titre de passif. Par contre, s'ils sont remboursés au locataire, le passif doit être décomptabilisé au moment où le remboursement est effectué.

- Le locataire quitte l'immeuble – Dans ce cas, la portion de 50 % des crédits que perd le locataire peut être comptabilisés à titre de produits, car FRE n'a pas d'obligation continue. La portion de 50 % remboursée au locataire doit être sortie du passif au moment du remboursement.

Nous savons que seulement deux des locataires initiaux ont acheté leur appartement et qu'un seul autre habite l'immeuble depuis le début. Par conséquent, les locataires de neuf appartements ont perdu 50 % de leurs crédits d'achat, lesquels ne constituent donc plus des passifs mais bien des produits pour l'entreprise. Le montant pourrait être quantifié en multipliant par 275 \$ puis par 50 % le nombre de mois écoulés entre l'achèvement de la construction de l'immeuble et la date de déménagement de chaque locataire qui habitait un de ces neuf appartements.

De plus, quatre des locataires actuels ont perdu des crédits d'achat à cause du défaut de paiement de leur loyer pendant trois mois consécutifs. À défaut d'informations supplémentaires sur les locataires actuels qui ont des loyers en souffrance, il n'est pas possible de quantifier le montant.

### **Méthode comptable**

Désormais, la société devra appliquer une méthode comptable systématique pour les crédits d'achat payés chaque mois. La méthode la plus prudente consisterait à comptabiliser 100 % des crédits au passif du bilan. Autrement dit, pour les situations dans lesquelles le locataire pourrait perdre ses crédits, un passif serait constitué au titre de la portion qui serait retournée au locataire ou appliquée aux loyers en souffrance ainsi que de la portion qui deviendrait un produit pour la société si les conditions d'achat n'étaient pas remplies, étant donné que, à la date du paiement, la société ignore ce qu'il adviendra. Les crédits d'achat seraient comptabilisés en produits ou décomptabilisés au moment où l'événement déclencheur se produirait.

Une méthode moins prudente consisterait à examiner les tendances passées concernant les crédits perdus et à déduire un montant au titre des crédits perdus qui sera comptabilisé en produits pour chaque période.

Finalement, il serait plus approprié de présenter les crédits d'achat à titre de passif-dépôts, plutôt que de les enfouir dans les Fournisseurs et charges à payer.

### Erreur d'une période antérieure

À la lumière de l'analyse qui précède concernant le problème de comptabilisation des crédits d'achat du programme LPA, il se pourrait que les états financiers d'exercices précédents (de 2013 à 2016) comportent des anomalies significatives. Comme le montant s'est accru au fil du temps, c'est plus susceptible d'être le cas pour les états financiers de 2016 en comparaison de ceux des exercices antérieurs. Il faudra déterminer ce qu'il en est au moyen d'une analyse quantitative détaillée.

Les erreurs de périodes antérieures doivent être corrigées conformément au chapitre 1506, « Modifications comptables », du *Manuel* :

.27 *L'entité doit corriger de manière rétrospective les erreurs significatives d'une période antérieure dans le premier jeu d'états financiers achevés après leur découverte, comme suit :*

- a) *par retraitement des montants comparatifs de la ou des périodes antérieures présentées au cours desquelles l'erreur est intervenue; ou*
- b) *si l'erreur est intervenue avant la première période antérieure présentée, par retraitement des soldes d'ouverture des actifs, passifs et capitaux propres de la première période antérieure présentée.*

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (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 tente d'analyser le traitement comptable approprié à appliquer aux crédits d'achat du programme LPA.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse satisfaisante du traitement comptable approprié à appliquer aux crédits d'achat du programme LPA.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse approfondie du traitement comptable approprié à appliquer aux crédits d'achat du programme LPA.

### **Occasion d'évaluation n° 10**

Le candidat évalue le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour l'audit des états financiers de 2017 de FRE.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

L'an dernier, le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble a été évalué comme étant faible. L'associé a demandé d'évaluer ce risque pour cette année.

Les facteurs ci-dessous augmentent le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour cette année.

- Une nouvelle politique permettant aux surintendants d'accepter les paiements en argent comptant des locataires a été adoptée en janvier 2017, ce qui accroît le risque de fraude puisqu'il est facile de voler des paiements en argent. Il faudra s'enquérir des contrôles à l'égard de la trésorerie afin de déterminer si ceux-ci permettent de compenser le risque accru d'anomalies significatives.
- Une nouvelle contrôleuse, Judy, a été engagée cette année. Elle ne semble pas avoir de titre comptable. Elle ne possède peut-être pas l'expertise en information financière qui est requise pour traiter certaines des opérations comptables les plus complexes. Elle a d'ailleurs admis ne pas être certaine du traitement comptable de certaines questions, ce qui accroît le risque d'erreurs.
- Nous avons déjà relevé des erreurs dans l'information financière (crédits d'achat du programme LPA par exemple); il se peut donc qu'il y en ait d'autres dans les états financiers de fin d'exercice.
- Un nouvel investisseur potentiel, la Bates Foundation, ainsi que deux nouveaux prêteurs autres que des banques prendront des décisions d'après les états financiers de fin d'exercice. La direction est en conséquent plus susceptible de manipuler les états financiers.
- Gloria siège au Conseil d'organismes de bienfaisance et a donc consacré moins de temps à FRE. Nous ignorons le rôle qu'elle jouait à l'égard des contrôles de gestion; si elle jouait un grand rôle à l'égard des contrôles de FRE, le risque augmentera du fait qu'elle s'implique moins.
- Le contrat du projet BET est complexe. De plus, certains faits et opérations récents requièrent l'utilisation d'estimations (poursuites et pertes de valeur par exemple), ce qui, par nature, les rend plus susceptibles de donner lieu à des erreurs. Le risque en est accru du fait qu'il pourrait y avoir des erreurs dans les états financiers.
- Le financement par emprunts de FRE est plus élevé cette année que lors de l'exercice précédent, en grande partie en raison du projet BET. De plus, les ratios financiers sont en général moins bons que ceux de l'exercice précédent. Il en résulte une augmentation du risque du fait que la direction pourrait être incitée à manipuler les états financiers pour qu'ils donnent une image plus favorable.

- Des problèmes de contrôle interne qui ont été relevés pourraient ouvrir la voie à des activités inappropriées ou frauduleuses et au détournement d'actifs.
- Il semble y avoir un conflit d'intérêts découlant du fait qu'Andy, le directeur de l'exploitation de FRE, siège au sein du Conseil de Halloran, un entrepreneur en construction avec qui FRE fait affaire. Des fissures et d'autres défauts ont été constatés dans plus d'un bâtiment construit par Halloran, mais FRE continue de recourir aux services de Halloran. Il existe un risque de fraude ou, du moins, un risque que des fissures dans d'autres bâtiments n'aient pas encore été découvertes et qu'il en découle des erreurs d'évaluation dans les états financiers.

Les facteurs ci-dessous réduisent le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour cette année.

- Aucune erreur n'a été relevée pour l'exercice précédent : FRE a vraisemblablement mis en place un bon système de détection des erreurs potentielles, ce qui fait diminuer le risque.
- Le personnel clé possède des connaissances et une expertise dans le domaine de l'immobilier et des logements à loyer modique qui lui permettent de détecter plus facilement les erreurs potentielles, ce qui réduit le risque.
- La société ne cherche pas à maximiser ses bénéfices; son objectif est de réaliser un léger rendement, ce qui réduit les incitatifs à la manipulation des états financiers. Le menu profit risquerait toutefois de se transformer en perte si des événements imprévus survenaient.
- Les prêteurs pourraient être davantage intéressés par la valeur des immeubles que par les résultats financiers globaux, ce qui réduit aussi les incitatifs que la direction pourrait avoir à manipuler des états financiers.

Dans l'ensemble, le risque lié aux états financiers est évalué comme étant modéré, en raison de ces facteurs.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (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'effectuer une évaluation du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

**Compétent** – Le candidat effectue une évaluation satisfaisante du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et formule une conclusion quant au niveau de risque.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une évaluation approfondie du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et formule une conclusion quant au niveau de risque.

#### **Occasion d'évaluation n° 11**

Le candidat traite du seuil de signification pour l'audit des états financiers de 2017 de FRE.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

La NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit*, fournit des directives concernant le caractère significatif et insiste sur la nécessité de l'exercice du jugement professionnel.

Pour déterminer le seuil de signification, nous devons tenir compte des utilisateurs des états financiers de FRE. Les principaux utilisateurs sont la propriétaire (Gloria) et le Conseil d'administration. Les prêteurs actuels sont eux aussi des utilisateurs des états financiers de FRE. De plus, on nous a dit que la Bates Foundation of America, importante fondation américaine, a offert à Gloria d'investir dans FRE. Enfin, des discussions sur le financement sont en cours avec deux nouveaux prêteurs autres que des banques, qui prendront leur décision d'après les états financiers de fin d'exercice.

Ayant identifié les principaux utilisateurs, nous devons tenir compte de ce qui les intéresse le plus. FRE est une entreprise à but lucratif, mais elle n'a pas pour but de générer les marges bénéficiaires habituelles en pareil cas, en raison de ses objectifs en partie philanthropiques. En fait, la société fonctionne à peine au-dessus du seuil de rentabilité (FRE vise une marge d'exploitation avant impôts de 3 % et un rendement des capitaux propres de 3 %). Par conséquent, il ne convient pas d'utiliser le résultat net comme élément de référence pour le calcul du seuil de signification.

Comme FRE exerce ses activités dans le secteur de l'immobilier, Gloria et l'investisseur potentiel s'intéresseront sans doute davantage à la valeur des immeubles détenus par la société, alors que les prêteurs actuels et éventuels s'intéresseront plus à la capacité de la société de rembourser ses dettes (et de donner ses immeubles en garantie de leur remboursement); l'actif total est donc une base plus appropriée pour calculer le seuil de signification.

Une fourchette de 0,5 % à 2 % est souvent utilisée pour calculer le seuil de signification lorsque l'élément de référence est l'actif total. Je recommande de fixer 1 % de l'actif total comme seuil de signification aux fins de la planification. La société sera plus sensible aux erreurs pour ce qui est de l'audit de cette année, étant donné que la Bates Foundation envisage d'investir dans FRE et que deux nouveaux prêteurs autres que des banques décideront de lui fournir ou non du financement en se fondant sur les états financiers. J'établirais donc le seuil de signification aux fins de la planification de la manière suivante :

Actif total selon les états financiers	52 439 081 \$
Ajustements :	
Produits différés – programme BET	9 374 949 \$
Stocks comptabilisés en charges – programme BET	(9 256 412)
Hausse de la valeur comptable – échange de l'immeuble Welzer	291 621
Dépréciation de l'immeuble Largent	339 920
Dépréciation de l'immeuble Tangletree	?
Dépréciation de l'immeuble Atman	?
Actif total ajusté	<u>53 189 159 \$</u>
Pourcentage appliqué	1 %
Seuil de signification aux fins de la planification	531 892 \$

Par ailleurs, comme les actifs sont comptabilisés à leur valeur comptable nette, il pourrait être envisagé d'utiliser le total des produits plutôt que l'actif total comme élément de référence.

Lorsque nous réaliserons l'audit, nous devons tenir compte du seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe 9 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit*, « on entend par "seuil de signification pour les travaux" le ou les montants que l'auditeur établit en deçà du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble, afin de ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble ».

Le fait de fixer le seuil de signification pour les travaux à un niveau assez bas réduira la probabilité de ne pas relever des anomalies qui, cumulativement, seraient significatives pour les utilisateurs. Le risque d'erreurs étant modéré, je suggère de fixer le seuil de signification pour les travaux à 70 % du seuil de signification aux fins de la planification, soit 372 324 \$ (70 % de 531 892 \$).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (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'effectuer une analyse du seuil de signification.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse satisfaisante du seuil de signification.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse approfondie du seuil de signification.

#### **Occasion d'évaluation n° 12**

Le candidat traite des procédures d'audit pour les questions de comptabilité relevées.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

Un certain nombre de questions comptables rendent nécessaire la mise en œuvre de procédures d'audit.

#### **Projet BET**

Un risque important est lié aux clauses du contrat de 322 pages qui donnent lieu à une somme à recevoir de la Ville, à des passifs à payer à l'entrepreneur et aux sous-traitants ou à d'autres éléments ayant une incidence sur la comptabilité. Il nous faudra à cette fin obtenir des déclarations de la direction, examiner le contrat en détail et, si nécessaire, obtenir des indications relatives aux clauses contractuelles susceptibles d'avoir une incidence mais qui peuvent nécessiter des explications de la part d'un spécialiste.

La société a comptabilisé une somme à recevoir au titre des pertes d'exploitation et autres coûts que la Ville devrait prendre en charge. Nous devons nous assurer que chaque montant est admissible selon les clauses du contrat et que les coûts ont réellement été engagés (en les retraçant dans les factures connexes, par exemple). Nous voudrions sans doute obtenir une confirmation écrite de la Ville à titre d'élément probant.

Pour ce qui est de la comptabilisation des produits (si des produits sont comptabilisés), il faudra obtenir des éléments probants relativement aux points suivants :

1. Nous devons examiner le rapport définitif du consultant, vérifier si celui-ci est indépendant de FRE et lui demander s'il faudra faire des réparations ou des modifications entraînant des coûts pour respecter les exigences de la Ville. Nous devons également demander quelle est la probabilité que FRE ait satisfait aux exigences d'ici les prochaines semaines, en espérant obtenir une réponse.
2. Nous devons poser des questions pour vérifier si la société a respecté toutes les clauses du contrat.
3. Nous devons vérifier le degré d'achèvement estimatif du projet en sélectionnant un échantillon de coûts engagés, en les retraçant dans les factures connexes et en discutant du total estimatif des coûts avec le responsable du projet.
4. Nous devons vérifier que les frais de garantie peuvent être étayés du point de vue de l'évaluation et de l'exhaustivité. Il faudra que la direction apporte des éléments pour étayer son estimation de 100 000 \$. Des projets comparables ont-ils été réalisés antérieurement? L'entrepreneur peut-il aider à étayer le montant?
5. Nous devons également examiner le devis relatif à la plantation des arbres.
6. Nous devons nous assurer que la Ville disposera des fonds ou du financement nécessaires pour payer l'immeuble à la fin de novembre. Nous devons en obtenir confirmation auprès de la Ville ou en consultant les procès-verbaux du conseil municipal.

De plus, pour ce qui est du risque lié aux pertes éventuelles, nous devons obtenir des éléments probants, dans les modalités du contrat ou des assurances souscrites, établissant que la Ville dégage FRE de toute responsabilité en cas d'incendie de l'immeuble, de séisme ou de tout autre événement qui entraînerait des pertes importantes, et ce, pendant la période de construction et jusqu'au transfert de l'immeuble. Cela devrait être stipulé dans le contrat ou pouvoir être confirmé par écrit par la Ville.

### **Valeur et dépréciation des immeubles**

#### Largent

La valeur comptable actuelle du Largent est de 4 539 920 \$, mais la société a reçu un rapport d'un évaluateur indépendant selon lequel l'immeuble vaut 4,2 millions \$. Il nous faudra obtenir ce rapport et vérifier que l'immeuble y est bien évalué à 4,2 millions \$. Puis, nous auditerons les hypothèses sur lesquelles l'évaluateur s'est fondé pour déterminer la juste valeur de l'immeuble afin de vérifier si celles-ci sont raisonnables. Nous devrions aussi déterminer si l'évaluateur possède la compétence, les capacités et l'objectivité nécessaires pour que nous puissions nous fier à ses travaux.

### Tangletree

Le taux d'occupation du Tangletree, à Bluebell, a diminué au cours des 15 derniers mois, à cause d'une augmentation de la criminalité dans le voisinage. Ce pourrait être un signe que la valeur comptable de l'immeuble excède sa juste valeur. Nous devons d'abord établir si la valeur comptable de l'immeuble est recouvrable en passant en revue l'estimation des flux de trésorerie futurs fournie par la direction et en déterminant si les hypothèses qui sous-tendent les prévisions quant aux flux de trésorerie sont raisonnables. La valeur comptable actuelle de l'immeuble est de 7 743 999 \$, tandis que sa juste valeur au 31 août 2017 était de 7,8 millions \$ selon l'évaluation du vice-président, Immeubles locatifs. Nous devons nous entretenir avec ce dernier pour déterminer comment il en est arrivé à une valeur de 7,8 millions \$. S'il est établi que la valeur recouvrable de l'immeuble est inférieure à sa valeur comptable, il pourrait être nécessaire d'obtenir une évaluation indépendante de la juste valeur et de déterminer une juste valeur fiable.

### Atman

Une large fissure a été découverte dans les fondations de l'immeuble Atman. L'immeuble demeure toutefois habitable et est occupé à 100 %. Nous devons donc recueillir des informations supplémentaires pour déterminer la gravité de cette fissure, notamment ce qu'il en coûtera pour la réparer. Cela nous aidera à déterminer si la valeur comptable de l'immeuble est recouvrable. Comme pour le Tangletree, nous devons obtenir de la direction une estimation des flux de trésorerie futurs et passer en revue les hypothèses qui sous-tendent les prévisions pour déterminer si elles sont raisonnables.

Nous devrions aussi déterminer s'il y a des problèmes dans d'autres immeubles construits par Halloran, qui semble construire des bâtiments dont les fondations se fissurent; deux cas ont été relevés à ce jour. S'il y a des problèmes dans d'autres immeubles, cela pourrait indiquer l'existence d'éventualités.

### **Échange d'immeubles avec Welzer**

Nous devrions examiner les clauses du contrat d'échange afin d'obtenir confirmation des montants et des conditions relatives au billet à payer de 200 000 \$. Nous devons aussi obtenir confirmation du fait que Welzer Properties Inc. n'est pas une entité apparentée. L'étape suivante consisterait à confirmer que l'opération présente une substance commerciale. Nous devrions donc obtenir des informations sur les loyers du Blain River et du Dogwood et les comparer entre eux. Si nous reconnaissons que l'opération présente une substance commerciale, il nous faudra obtenir l'évaluation de l'expert indépendant afin de confirmer que la valeur est bien de 2,2 millions \$.

## **Programme LPA**

En 2017, la société a commencé à vendre des appartements à des locataires dans le cadre du programme LPA. Nous devons auditer les produits comptabilisés, en examinant les documents d'achat et en retraçant l'argent payé à la banque. Nous devons nous assurer que le coût des ventes a été comptabilisé correctement, en vérifiant comment la société a réparti le coût historique total de l'immeuble entre les appartements.

En ce qui a trait aux crédits d'achat, nous devons quantifier les montants qui ont été appliqués aux loyers en souffrance, rendus aux locataires ou perdus par ces derniers afin de déterminer la justesse des montants qui ont été comptabilisés en produits. Nous avons établi qu'il y avait possiblement neuf appartements dont les anciens locataires ont perdu 50 % de leurs crédits d'achat. Nous devons examiner l'historique de location de ces neuf appartements pour déterminer à quel moment le locataire initial a emménagé et à quel moment il est parti, afin de quantifier le montant des crédits d'achat perdus. De plus, quatre locataires ont perdu leurs crédits d'achat à cause de défauts de paiement. Nous devrions nous informer pour savoir si la société tient un dossier des défauts de paiement que nous pourrions examiner. Si elle ne le fait pas, nous pourrions examiner les relevés bancaires et les chèques oblitérés correspondants afin de déterminer le moment des paiements et de vérifier si des locataires ont suffisamment de loyers en souffrance pour perdre leurs crédits d'achat.

## **Poursuite**

FRE a communiqué avec son avocate, qui a déclaré que des renseignements supplémentaires détaillés sur la demande sont attendus d'ici les deux prochaines semaines. Nous devrions donc communiquer avec celle-ci pour savoir où en est la poursuite. Il faudrait aussi nous informer pour savoir si la société a une assurance couvrant ce type de situation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (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 traite de procédures d'audit spécifiques pour certaines questions de comptabilité.

**Compétent** – Le candidat traite de procédures d'audit spécifiques pour plusieurs questions de comptabilité.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite de procédures d'audit spécifiques pour la plupart des questions de comptabilité.

### **Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat rédige une lettre de recommandation à l'intention de la direction traitant des déficiences du contrôle relevées et présentant des recommandations pour y remédier.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

J'ai relevé les déficiences suivantes dans les activités de FRE :

#### **Délai pour le dépôt des paiements en argent comptant**

Déficience : Les surintendants conservent l'argent comptant jusqu'à ce qu'ils aient le temps de le déposer, ce qui prend parfois des mois puisqu'ils sont généralement assez occupés.

Conséquence : Le risque que l'argent soit perdu ou volé augmente avec la durée du délai précédant le dépôt.

Recommandation : Les surintendants devraient être tenus de déposer les fonds de façon régulière, idéalement sur une base hebdomadaire.

#### **Pas de rapprochement des paiements reçus**

Déficience : En raison du délai entre la perception des loyers et le dépôt des paiements en argent comptant, les directeurs immobiliers n'essaient même pas de rapprocher les loyers mensuels exigés et les paiements reçus, car ceux-ci ne concordent jamais.

Conséquence : Sans rapprochement, il est possible que les loyers du mois ne soient pas perçus en totalité sans que cela soit détecté. De plus, les surintendants pourraient voler une partie de l'argent comptant perçu; ce vol non plus ne serait pas détecté.

Recommandation : Un rapprochement mensuel devrait être fait entre les loyers exigés et les loyers perçus. De plus, les rapprochements devraient être faits par une autre personne, car actuellement les tâches de perception et de dépôt des paiements de loyer en argent comptant ne sont pas séparées.

### **Pas de pièces justificatives pour les réparations de biens vandalisés**

Déficiance : Les surintendants défraient tous les coûts des réparations de biens vandalisés, puis envoient à leur directeur immobilier un courriel indiquant le montant qui leur est dû. Le directeur immobilier veille à ce qu'ils soient remboursés sur leur chèque de paye suivant.

Conséquence : Les directeurs immobiliers ne semblent pas demander de pièces justificatives à l'égard des réparations de biens vandalisés. Par conséquent, les surintendants pourraient gonfler les coûts et empocher la différence.

Recommandation : Les directeurs immobiliers devraient exiger les reçus et factures à l'appui de tous les coûts dont les surintendants demandent le remboursement.

### **Aucune supervision des surintendants**

Déficiance : Il semble y avoir un manque de supervision des surintendants. Par exemple, pour les tâches les plus compliquées, ceux-ci ont le pouvoir d'engager qui bon leur semble, selon ce qu'ils jugent nécessaire.

Conséquence : Les surintendants pourraient faire appel à des amis non qualifiés, ce qui risque de donner lieu à des travaux de piètre qualité, ou encore ils pourraient conclure des accords parallèles avec les entrepreneurs et toucher des dessous de table.

Recommandation : Les directeurs immobiliers devraient mettre en place des contrôles pour une meilleure supervision des surintendants, par exemple exiger que l'on fasse uniquement appel à des entrepreneurs inscrits sur une liste approuvée de fournisseurs qualifiés et dignes de confiance.

### **Suivi des crédits d'achat perdus par les locataires dans le cadre du programme LPA**

Déficiance : FRE ne comptabilise actuellement aucun montant relativement à la partie non remboursable des crédits d'achat perdus par les locataires, et on ne sait pas si elle a fait un suivi adéquat des crédits d'achat perdus jusque-là lorsqu'un locataire a des loyers en souffrance ou déménagement.

Conséquence : En l'absence de dossier permettant un suivi exact du nombre de locataires s'étant retrouvés en défaut de paiement pendant trois mois consécutifs ou ayant déménagé, FRE ne peut pas comptabiliser correctement les crédits d'achat que ceux-ci ont perdus. Elle risque aussi d'oublier de déduire les crédits d'achat perdus par les locataires et de perdre en conséquence de l'argent.

Recommandation : FRE devrait mettre en place un système de suivi des défauts de paiement et des dates de déménagement pour garder la trace des crédits d'achat perdus et s'assurer de récupérer et de comptabiliser correctement le montant correspondant.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (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 analyse certaines déficiences du contrôle interne.

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

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

#### **Occasion d'évaluation n° 14**

Le candidat analyse les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences relatives à la Déclaration liée au financement de l'immeuble Carter.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

L'associé a demandé de déterminer les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences relatives à la « Déclaration » concernant l'immeuble Carter.

Notre cabinet ne peut pas simplement « déclarer » que FRE a satisfait aux exigences de l'entente de financement. Nous pouvons toutefois exprimer une opinion sur le respect des conditions de l'entente par FRE. Les ministères semblent rechercher un certain niveau d'assurance, comme l'indique le fait qu'ils exigent une « Déclaration » dans le rapport. Si tel est le cas, le chapitre 5815, « Rapports spéciaux — rapports d'audit sur la conformité à des dispositions contractuelles, légales ou réglementaires », du *Manuel* présente une option valable puisque les exigences rattachées à la subvention sont énoncées dans l'entente et que nous fournirions aux ministères une opinion d'audit quant au fait que FRE s'est conformée ou non à celles-ci.

Le rapport serait adressé aux ministères subventionnaires et comprendrait, entre autres, une référence à l'entente de financement annuel, une description des responsabilités qui incombent à la direction et au cabinet, ainsi que la mention des critères au regard desquels FRE sera évaluée. Il comprendrait également une conclusion quant au respect des exigences. Il faudra vérifier auprès des ministères subventionnaires si notre rapport d'audit sera acceptable, car nous ne produirons pas une « déclaration » explicite. Il nous faudra élaborer une stratégie globale, prévoyant les procédures à mettre en œuvre et l'obtention des informations requises pour ce faire auprès de FRE. J'ai prévu plusieurs procédures pour évaluer si les conditions sont remplies (voir la section suivante).

Nous pourrions aussi envisager la délivrance d'un rapport selon le chapitre 8600, « Examen du respect de dispositions contractuelles ou réglementaires ». Il s'agit d'un rapport qui s'apparente à celui délivré selon le chapitre 5815, mais qui fournit un niveau d'assurance moins élevé. Plutôt que de fournir une assurance de forme affirmative, nous fournirions une assurance de forme négative précisant que nous n'avons rien relevé qui indiquerait que FRE n'a pas respecté les conditions de l'entente. Nous ne savons pas si les ministères considéreraient ce type d'énoncé comme une déclaration, et nous devons donc vérifier auprès d'eux.

La dernière option serait de délivrer un rapport selon le chapitre 9100, « Rapports sur les résultats de l'application de procédures d'audit spécifiées à des informations financières autres que des états financiers ». Il n'est pas certain que les ministères subventionnaires accepteraient un rapport de ce type, car nous n'y fournirions aucune assurance. Par contre, ce type de rapport leur permettrait de définir les procédures spécifiques qui seraient appliquées aux conditions. Un tel rapport serait assurément moins risqué pour le cabinet, puisque nous n'exprimerions pas d'opinion ni ne fournirions d'attestation. Il reviendra aux ministères subventionnaires de décider s'ils peuvent accepter un tel rapport qui tiendrait lieu de « Déclaration ». Avant d'entreprendre nos travaux, nous devrions obtenir un consentement écrit de la part des ministères quant au type de rapport voulu.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (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 les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences relatives à la Déclaration liée au financement de l'immeuble Carter.

**Compétent** – Le candidat analyse les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences relatives à la Déclaration liée au financement de l'immeuble Carter.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon approfondie les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences relatives à la Déclaration liée au financement de l'immeuble Carter.

#### **Occasion d'évaluation n° 15**

Le candidat traite des procédures qui devraient être mises en œuvre aux fins de la Déclaration et identifie les définitions ou autres points qui pourraient devoir être clarifiés par les ministères subventionnaires afin que le cabinet puisse effectuer le travail.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

Il nous faudra lire et comprendre à fond le document décrivant l'entente de financement.

#### **Affectation grevant l'utilisation**

Nous devons nous enquerir des mouvements et de l'utilisation des 200 000 \$ de financement public. Dans quels comptes bancaires l'argent a-t-il été déposé? La somme a-t-elle été utilisée à 100 % pour l'immeuble Carter? Nous devrions vérifier que les 200 000 \$ ont été reçus des ministères, au moyen d'un rapprochement avec un compte bancaire de la société. Nous devrions à tout le moins vérifier que les 200 000 \$, une fois prélevés de ce compte bancaire, ont été affectés à des paiements relatifs à l'immeuble Carter. D'autres sommes pourraient être versées dans ce compte et en être retirées, de sorte qu'il n'est pas possible d'établir physiquement le lien entre les fonds et les paiements. Les paiements devraient correspondre aux factures soumises par des tiers. Celles-ci devraient sembler faites de bonne foi et indiquer le nom de l'immeuble ou son adresse. Il nous faudra peut-être obtenir des précisions sur les dépenses admissibles au financement au titre de la construction.

### **Soumissions exigées**

Il nous faudra obtenir le budget de construction mentionné dans l'entente et focaliser notre travail sur les postes supérieurs à 100 000 \$. Nous devons voir tous les documents relatifs aux devis, y compris les appels d'offres et les soumissions, censées provenir d'au moins trois tiers différents, et obtenir la preuve que le plus bas soumissionnaire a été retenu, pour autant que le devis respectait les exigences techniques. Cela pourrait devenir complexe s'il y avait par exemple trois soumissionnaires mais que seulement deux devis satisfaisaient aux exigences techniques, ou s'il y en avait six et que le soumissionnaire classé deuxième pour le prix était retenu parce que le devis du plus bas soumissionnaire ne satisfaisait pas aux exigences. Il nous faudra peut-être obtenir des éclaircissements de la part des ministères à cet égard, et déterminer s'il faut trois devis admissibles du point de vue des exigences techniques aux fins du choix du plus bas soumissionnaire, ou s'il suffit simplement d'obtenir trois devis.

### **Calcul du taux d'occupation**

Nous devrions veiller à ce que le client prépare un quelconque historique d'occupation de l'immeuble, indiquant au jour le jour si chaque appartement était occupé durant la période s'étendant du 1<sup>er</sup> mai 2017 au 31 décembre 2017, le tout étayé par les baux. Nous devons clarifier la définition du taux d'occupation énoncée dans l'entente de financement. Si un locataire ne paie pas son loyer, l'appartement est-il considéré comme occupé? Nous devons faire un calcul mathématique du taux d'occupation, et il nous suffira de tester à hauteur de 80 % des appartements, et non de 100 %, de manière à réduire l'effort d'audit. Les tests porteront sur les baux signés et, si nécessaire, les encaissements connexes.

### **Nombre minimum de membres d'une Première Nation**

L'historique d'occupation mentionné ci-dessus devra indiquer quels sont les locataires ayant le statut de membre d'une Première Nation. Il faut en tout temps que 15 % des appartements loués soient occupés par des locataires ayant ce statut. FRE aura vraisemblablement en dossier des documents pour étayer l'occupation par des locataires ayant le statut de membres d'une Première Nation, par exemple une copie de leur carte de statut. La date indiquée sur la carte de statut devra être antérieure à la date d'emménagement. Si FRE n'a pas la documentation à l'appui, nous devons lui demander de l'obtenir, ou rencontrer les locataires et leur demander de nous montrer leur carte de statut. Nous devons clarifier à quel moment s'applique l'exigence visant le nombre minimum de locataires ayant le statut de membre d'une Première Nation, ou si cette exigence porte sur une période donnée. Nous devons demander aux ministères de clarifier ce qu'il advient si un bail est cosigné par une personne ayant le statut de membre d'une Première Nation et une autre qui ne l'a pas, afin de déterminer si ce bail est admissible aux fins du respect de l'exigence visant le nombre minimum d'appartements occupés par des locataires ayant le statut de membre d'une Première Nation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 15 (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 indique certaines procédures spécifiques qui devraient être mises en œuvre et/ou certains points à clarifier aux fins de la Déclaration.

**Compétent** – Le candidat indique plusieurs procédures spécifiques qui devraient être mises en œuvre et/ou points à clarifier aux fins de la Déclaration.

**Compétent avec distinction** – Le candidat indique plusieurs procédures spécifiques qui devraient être mises en œuvre et points à clarifier aux fins de la Déclaration.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2  
RÔLE EN FINANCE  
FERGUSON REAL ESTATE INC. (FRE)**

Le candidat qui a choisi le rôle en Finance doit effectuer une analyse quantitative et qualitative du projet de location de maisons en rangée. Il doit en outre analyser la capacité d'emprunt de FRE ainsi que ses deux nouvelles options de financement par emprunt à court terme. Le candidat doit ensuite analyser les deux options proposées pour le financement de l'accès à la propriété des locataires du programme Louer pour acheter. Le candidat doit par la suite prendre du recul pour évaluer la situation financière globale et le rendement de FRE et, cela fait, effectuer une analyse quantitative et qualitative de l'offre que FRE a récemment reçue de la Bates Foundation. Enfin, il doit estimer le coût moyen pondéré du capital de FRE.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 7, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.

**Occasion d'évaluation n° 8**

Le candidat effectue une analyse quantitative du projet de location de maisons en rangée.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

J'ai préparé une analyse financière du projet de location de maisons en rangée.

Les coûts en immobilisations initiaux prévus pour ce projet sont les suivants :

Terrain	390 000 \$
Préparation du terrain	274 000
Études techniques*	62 000
Honoraires d'architecte	48 500
Stationnement	140 000
Coûts de construction (20 maisons × 147 000 \$)	2 940 000
Total des coûts en immobilisations initiaux	<u>3 854 500 \$</u>

\* Compte non tenu des coûts irrécupérables (non pertinents) de 44 000 \$

Les flux de trésorerie nets mensuels estimatifs par maison sont les suivants :

Loyer mensuel par maison	1 380 \$
Entretien	(195)
Pelouse, jardins et déneigement	(100)
Réparation des biens vandalisés	(85)
Produit net unitaire	<u>1 000 \$</u>

Les calculs relatifs à la valeur actualisée (selon un scénario prudent basé sur une durée de vie de 40 ans et un taux d'occupation de 90 %, et un scénario optimiste basé sur une durée de vie de 50 ans et un taux d'occupation de 95 %) sont présentés ci-dessous.

Calculs de la valeur actualisée

	<b>Scénario 1</b>	<b>Scénario 2</b>	
<i>Hypothèses :</i>			
Durée de vie utile	40	50	
Taux d'occupation	90 %	95 %	
Coûts en immobilisations initiaux (ci-dessus)	<u>(3 854 500)</u>	<u>(3 854 500)</u>	<b>A</b>
Flux de trésorerie unitaires annuels nets	216 000	228 000	
Impôts fonciers annuels (2,21 %)	(76 687)	(76 687)	
Flux de trésorerie annuels nets	139 313	151 313	
Facteur de valeur actualisée	23,11	25,73	
VA des flux de trésorerie annuels	<u>3 219 523</u>	<u>3 893 283</u>	<b>B</b>
Asphaltage (années 15, 30 et 45)	(68 000)	(68 000)	
Facteur d'actualisation – 15 ans	0,6419	0,6419	
Facteur d'actualisation – 30 ans	0,4120	0,4120	
Facteur d'actualisation – 45 ans	S. O.	0,2644	
VA de l'asphaltage	<u>(71 662)</u>	<u>(89 644)</u>	<b>C</b>
Vente du terrain à la fin	628 471	708 093	
Facteur d'actualisation	0,3066	0,2281	
VA de la vente du terrain	<u>192 662</u>	<u>161 521</u>	<b>D</b>
VAN du projet (A+B+C+D)	<u>(513 976)</u>	110 661	

J'en conclus que, selon un taux d'actualisation de 3 % et les hypothèses posées, la valeur actualisée nette du projet se situe entre -514 000 \$ et 111 000 \$. Il est à noter que la VAN du projet serait fort probablement négative si l'on utilisait un taux d'actualisation plus élevé (reflétant le risque lié aux flux de trésorerie sous-jacents). Si vous me donnez plus de temps, je pourrais calculer d'autres combinaisons d'hypothèses, par exemple un taux d'occupation plus élevé et une durée de vie utile plus courte ou un taux d'occupation plus faible et une durée de vie utile plus longue. Je pourrais également modifier d'autres paramètres, comme le loyer mensuel, le taux d'actualisation et les valeurs de vente du terrain et du bâtiment en fin de projet.

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 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 de la valeur actualisée nette du projet de maisons en rangée, mais ses calculs présentent des erreurs ou des omissions importantes.

**Compétent** – Le candidat calcule une valeur actualisée nette satisfaisante pour le projet de maisons en rangée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule une valeur actualisée nette satisfaisante pour le projet de maisons en rangée, sans erreur ou omission importante, et effectue une analyse de sensibilité.

### **Occasion d'évaluation n° 9**

Le candidat analyse les aspects qualitatifs et les hypothèses sous-jacentes du projet de location de maisons en rangée.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

Il existe un certain nombre de considérations qualitatives à prendre en compte relativement à ce projet :

- Le projet ne cadre pas avec l'énoncé de mission de la société, qui ne porte que sur la location d'appartements.
- La société n'a aucune expérience dans le secteur de la construction et de l'exploitation de maisons en rangée, dont la dynamique est légèrement différente de celle du secteur de la location d'appartements.
- FRE a déjà, dans la collectivité de Tangletree, un immeuble à appartements dont le taux d'occupation est faible en raison du taux de criminalité élevé. Est-elle bien certaine de vouloir y construire des maisons en rangée?
- Les réservoirs à mazout qui fuient sont source d'inquiétude et pourraient indiquer un problème plus important. FRE devrait faire des recherches plus poussées avant de s'engager à acheter ce terrain et exiger un dédommagement des propriétaires actuels.

Je m'interroge également sur certaines hypothèses utilisées dans l'analyse quantitative, notamment les suivantes :

- Taux d'occupation – Un taux de 95 % est-il réaliste? Il y aura toujours au moins un certain nombre de maisons vacantes entre les baux. Il est également possible que le taux d'occupation soit bien en deçà de 90 %; il faudrait en tenir compte dans l'analyse, en effectuant peut-être d'autres analyses de sensibilité.
- Coûts de construction – Je doute de la justesse de l'estimation des coûts de construction des maisons, compte tenu du fait que l'architecte n'a pas terminé son travail de conception. Ces coûts pourraient varier de façon importante et avoir une incidence considérable sur la rentabilité du projet. FRE ne devrait pas prendre de décision définitive sur ce projet avant d'avoir obtenu plus de certitude en ce qui a trait à ces coûts importants.
- Loyer – Il faudra analyser attentivement le loyer estimatif à exiger par rapport au marché et à des complexes comparables, pour voir s'il permet à la société d'atteindre son objectif d'aider les personnes défavorisées.
- Augmentation de la valeur du terrain – Le taux d'augmentation de 1,2 % par année de la valeur du terrain semble relativement prudent par rapport à

l'évolution du prix des terrains dans les villes canadiennes. Par contre, nous avons noté que la ville est en déclin. Toute augmentation serait incompatible avec les prévisions selon lesquelles il faut s'attendre à une baisse de valeur des biens immobiliers.

- Coûts d'entretien – Les coûts d'entretien pourraient augmenter de façon importante sur la durée de vie du projet au lieu d'être stables comme nous l'avons supposé dans notre analyse.
- Réservoirs à mazout fuyants – Il se peut que les réservoirs qui fuient aient une incidence financière beaucoup plus importante que le coût estimatif de 274 000 \$ prévu pour décontamination du terrain. Ce montant de 274 000 \$ correspond-il à une estimation ferme fournie par une entreprise d'assainissement?
- Durée de vie utile – La durée de vie utile pourrait bien être de plus de 50 ans. Il y a actuellement au Canada des centaines de milliers de maisons et d'autres bâtiments occupés qui ont plus de 50 ans. Notre analyse ci-dessus repose sur l'hypothèse que les bâtiments (à l'exclusion de leur terrain) n'auront aucune valeur à la fin de leur durée de vie utile estimative de 40 ou 50 ans.
- Coûts de démolition – Il faudra sans doute engager des coûts de démolition au terme de la durée de vie utile des biens immobiliers. Ces coûts devraient être pris en compte dans notre analyse.
- Taux d'actualisation – La valeur actualisée nette a été déterminée à partir du taux de rendement avant impôts visé de 3 %. Ce taux, qui correspond au taux minimal de l'entreprise, est toutefois irréaliste. Compte tenu du risque lié aux résultats futurs et aux flux de trésorerie découlant de ce projet, il faudrait utiliser un taux d'actualisation plus élevé. Un taux d'actualisation faible donne toujours lieu à une VAN plus élevée, pour les projets, que celle obtenue en ayant recours à un taux d'actualisation plus élevé.
- Impôts – Une analyse après impôts tiendrait compte de l'économie d'impôts générée par les biens immobiliers ainsi que des impôts sur le revenu relatifs au gain en capital découlant de la vente du terrain. Des impôts seraient également exigibles sur le revenu annuel tiré de ce projet. Tous ces montants pourraient être importants et devraient être pris en compte dans l'analyse.
- Inflation – Je n'ai pas tenu compte de l'augmentation des coûts attribuable à l'inflation. Cependant, on peut supposer que les loyers augmenteront au moins au même rythme que le taux d'inflation sur un horizon de 40 à 50 ans.
- Coûts initiaux – J'ai supposé que tous les coûts initiaux surviennent à l'instant zéro dans l'analyse, bien qu'en réalité ils s'étaleront au moins sur quelques mois.

## Conclusion

Tout compte fait, je suggère à FRE de ne pas réaliser le projet de maisons en rangée. L'analyse quantitative, basée sur un très faible taux d'actualisation, fait ressortir dans le meilleur des cas une valeur actualisée nette très faible par rapport aux coûts initiaux, et le projet présente des risques qualitatifs importants. De même, les hypothèses utilisées dans la prévision confirment le risque que le projet soit voué à l'échec.

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 traite des aspects qualitatifs du projet ou des hypothèses sous-jacentes.

**Compétent** – Le candidat traite des aspects qualitatifs du projet et des hypothèses sous-jacentes, et il tire une conclusion générale.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite des aspects qualitatifs du projet et des hypothèses sous-jacentes, et il tire une conclusion. En outre, le candidat remet en question le taux d'actualisation de 3 % utilisé dans l'analyse et souligne que le risque lié aux flux de trésorerie sous-jacents exigerait normalement un taux d'actualisation plus élevé.

### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat traite de la capacité d'emprunt de FRE et des deux options de financement par emprunt.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

L'entreprise n'a pas de capacité d'emprunt inutilisée sous la forme d'emprunts hypothécaires de premier rang, selon le tableau ci-dessous, sur la base d'un

financement à hauteur de 70 % de la valeur des biens immobiliers et de 35 % des terrains vacants.

Liste des biens	31 août 2017				Capacité d'emprunt	
Ville	Nom	Valeur comptable nette	Valeur estimative	Emprunt hypothécaire	Maximum	Valeur X
Prince Joel	Rudd Road (LPA)	982 800 \$	1 200 000 \$	756 000 \$	70 %	840 000 \$
Prince Joel	Blain River	1 918 379	2 200 000	1 615 300	70 %	1 540 000
Prince Joel	24 Burnt St	4 533 837	5 900 000	3 750 800	70 %	4 130 000
Prince Joel	Carter	3 627 302	4 658 000	2 920 566	70 %	3 260 600
Prince Joel	BET	9 256 412	9 520 614	9 066 667	70 %	6 664 430
Prince Joel	11 Calue St	454 283	500 000	151 500	35 %	175 000
Bluebell	Lain Rd	642 522	650 000	196 950	35 %	227 500
Bluebell	Orpington	7 417 580	8 000 000	5 025 000	70 %	5 600 000
Bluebell	Tangletree	7 743 999	7 800 000	5 693 600	70 %	5 460 000
Bluebell	Largent	4 539 920	4 200 000	2 583 000	70 %	2 940 000
Bluebell	Atman	6 400 800	6 500 000	4 173 000	70 %	4 550 000
Bluebell	Parker	2 604 844	3 100 000	1 925 100	70 %	2 170 000
		50 122 678 \$	54 228 614 \$	37 857 483 \$		37 557 530 \$
					Dette actuelle	37 857 483 \$
					Capacité excédentaire	(299 953)\$

J'ai analysé ci-dessous les deux propositions inhabituelles de ligne de crédit. De toute évidence, aucune ne sera retenue si FRE accepte l'offre d'investissement de la Bates Foundation of America (BFA). Il est également possible de contracter des emprunts hypothécaires de second rang auprès d'institutions financières, quoique cela augmenterait considérablement l'endettement de FRE.

### Proposition de Thedco inc.

#### Avantages

- Aucuns frais d'administration
- Taux d'intérêt plus faible les deux premières années
- Financement jusqu'à concurrence de 400 000 \$ sur la base de 50 % de la valeur d'expertise de deux terrains vacants quelconques, avec un droit de premier rang sur les terrains, en plus de la facilité de crédit. Par contre, réalisera-t-elle beaucoup d'opérations sur terrains dans le futur?

- Aucune hypothèque de second rang sur les immeubles. Cela signifie que FRE pourrait contracter auprès d'un autre prêteur, au besoin, des emprunts hypothécaires de second rang.

### Inconvénients

- Emprunt révocable annuellement par la banque, d'où la possibilité que FRE se voie obligée d'obtenir un nouveau financement. Si la banque révoquait l'emprunt en raison de la piètre situation financière de FRE, celle-ci aurait alors de la difficulté à obtenir un nouveau financement.
- Garantie personnelle de 800 000 \$ fournie par Gloria, ce qu'il faudrait éviter autant que possible.
- Frais de montage assez élevés de 130 000 \$ (6,5 % du montant total)
- Honoraires juridiques à la charge de FRE. Le montant de ces honoraires est inconnu, mais, compte tenu des conditions de l'accord (comme l'expertise de deux terrains vacants), ces frais pourraient être élevés.
- Exigences supplémentaires en matière d'informations financières (états financiers trimestriels ayant fait l'objet d'un examen)

### **Proposition de Kanada Bank**

#### Avantages

- Taux d'intérêt plus faible sur cinq ans
- Non révocable à moins de défaillance de l'emprunteur
- Aucuns frais initiaux
- Option de fixer le taux d'intérêt à 4 % après deux ans. Il est difficile de savoir si cela sera avantageux ou non, selon ce que sera le taux d'intérêt préférentiel à ce moment.
- Capital plus élevé de 200 000 \$
- Aucuns frais juridiques indiqués

### Inconvénients

- Hypothèque de second rang sur tous les immeubles, ce qui réduit les possibilités de financement qu'offrent ceux-ci
- Frais de renouvellement annuels de 40 000 \$
- Aucun financement sur des terrains supplémentaires contrairement à l'offre de Thedco
- Ligne de crédit révoquée si l'entreprise est en défaut sur un emprunt hypothécaire, quel que soit le prêteur (il faudra déterminer ce que la banque entend par « en défaut »; il ne devrait pas s'agir d'un seul versement non effectué).

### Analyse quantitative

J'ai analysé les intérêts et les frais versés sur un même emprunt de 2 millions \$, en supposant que le taux préférentiel est identique pour les deux institutions. L'emprunt auprès de Thedco est plus économique les quatre dernières années, tandis que l'emprunt auprès de Kanada est plus économique la première année. Dans l'ensemble, la ligne de crédit offerte par Thedco est moins coûteuse au total sur cinq ans, mais le montant n'est pas sensiblement différent.

		Années	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Total</u>
<b>Thedco inc.</b> (max. 2 M\$)	2 000 000 \$	Taux préférentiel plus :	2 %	2 %	2,60 %	2,60 %	2,60 %	
		Intérêts	40 000 \$	40 000	52 000	52 000	52 000	
		Frais de montage	130 000 \$					366 000 \$
		Années	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Total</u>
<b>Kanada Bank</b> (max. 2,2 M\$)	2 000 000 \$	Taux préférentiel plus :	2,25 %	2,25 %	2,25 %	2,25 %	2,25 %	
		Intérêts	45 000 \$	45 000	45 000	45 000	45 000	425 000 \$
		Frais de renouvellement	40 000 \$	40 000	40 000	40 000	40 000	
		<b>Différence</b>	<b>85 000 \$</b>	<b>(45 000)</b>	<b>(33 000)</b>	<b>(33 000)</b>	<b>(33 000)</b>	<b>(59 000)\$</b>

La différence serait encore moins grande si nous actualisions les paiements d'intérêts en les ramenant à l'année 0 à un taux d'actualisation approprié et cohérent (comme le taux minimal de 3 % utilisé par FRE).

## **Autres notes**

Le taux d'intérêt préférentiel actuel est de 2 %, ce qui signifie que les deux emprunts seront assortis d'un taux d'intérêt effectif supérieur au taux de rendement de 3 % requis sur les investissements de FRE. Bien que cela soit attribuable aux faibles loyers exigés des locataires, cet « effet de levier négatif » compromet la capacité de FRE d'offrir des logements abordables de façon permanente.

## **Recommandation**

Il est difficile de comparer les deux propositions, car elles sont différentes à plusieurs égards. Toutefois, l'exigence d'une garantie personnelle et la caractéristique de révocabilité liées à l'emprunt proposé par Thedco sont sans doute les clauses les plus importantes. Gloria ne semble pas vouloir investir beaucoup plus dans la société; c'est la raison pour laquelle FRE cherche à obtenir un financement extérieur. Si l'on exige de Gloria une garantie personnelle, cela revient d'une certaine façon à lui demander plus d'argent. Bien que l'absence de clauses d'hypothèques de second rang dans la proposition de Thedco soit très intéressante, à moins que Thedco ne soit disposée à laisser tomber la garantie personnelle et la révocabilité, l'offre de Kanada Bank semble être la plus intéressante, car elle est assortie de taux d'intérêt plus faibles et d'un plafond plus élevé.

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 calcule la capacité d'emprunt de FRE ou analyse les avantages et les inconvénients des deux options de financement.

**Compétent** – Le candidat calcule la capacité d'emprunt de FRE et analyse les avantages et les inconvénients des deux options de financement en étayant clairement une conclusion.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule la capacité d'emprunt de FRE et analyse en profondeur les avantages et les inconvénients des deux options de financement en étayant clairement une conclusion. En outre, le candidat comprend les incidences de l'option Kanada en ce qui a trait aux hypothèques de second rang.

### **Occasion d'évaluation n° 11**

Le candidat analyse les deux options de financement des locataires.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

### **Option de garantie**

Cette option permettra probablement aux locataires d'obtenir le financement dont ils ont besoin auprès d'institutions financières tierces, car leur emprunt sera garanti par une grande société assez solvable. En outre, cela pourrait se faire moyennant des efforts et des formalités administratives minimales, de sorte que ces tâches seront vraisemblablement couvertes par les frais de montage. À moins que la garantie ne soit mise en jeu, cette option n'entraîne aucune exigence de liquidité pour FRE.

Toutefois, cette option présente des inconvénients importants pour le locataire et pour FRE :

- Le locataire pourrait ne pas avoir les moyens de payer les frais de montage.

- Certains locataires présentant un risque de crédit élevé obtiendront vraisemblablement des prêts. FRE sera responsable de ces prêts pendant au moins 25 ans. Il s'agit d'une période relativement longue, même si sa durée diminuera avec le temps. La société aura peut-être aussi des frais juridiques à engager. Elle devra faire face à des tensions financières accrues, ce qui pourrait nuire à sa capacité d'obtenir des emprunts hypothécaires ou d'autres types de financement.
- En cas de défaillance, le prêteur choisira probablement de mettre en jeu sa garantie au lieu de passer par les étapes lentes et coûteuses qu'exigerait la saisie de la garantie. Dans ce cas, FRE aura un droit de recours contre l'ancien locataire, mais elle ne pourra pas légalement saisir le bien. Toutefois, compte tenu de sa mission philanthropique, FRE aura de la difficulté à exercer une pression juridique sur le locataire en raison de sa culture de gentillesse et de responsabilité sociale.
- Si l'économie se détériore, FRE pourrait devoir trouver des liquidités pour verser un bon nombre de garanties. Je vois difficilement où elle trouverait ces liquidités, à moins qu'elle n'accepte l'offre de BFA, ou qu'elle ne contracte un nouvel emprunt important. Les montants en question sont difficiles à prévoir.
- À moins d'exiger une commission de garantie (que les locataires à faible revenu n'auraient peut-être pas les moyens de verser), FRE ne tirera vraisemblablement pas beaucoup d'avantages de ce risque à très long terme, sauf en cas de vente de l'appartement.

On pourrait améliorer cette option en limitant la période de la garantie, par exemple à une période se situant entre deux et cinq ans ou à la durée de la première hypothèque, au lieu de l'étendre sur une période de 25 à 30 ans. Il faudrait également songer à la possibilité d'exiger du locataire au moins une légère commission de garantie, étant donné que la garantie semble valoir environ 5 % par année. FRE devrait veiller à ce que les emprunteurs soient couverts par une police d'assurance vie dont le produit servirait à rembourser l'emprunt en cas de décès de l'emprunteur hypothécaire. Elle devrait également s'assurer qu'elle figure sur les titres de propriété et qu'elle est au second rang, en utilisant l'appartement du locataire à titre de garantie.

### **Option financement direct**

Si elle opte pour le financement direct, FRE peut budgéter et prévoir le montant qu'elle dépensera, ce qui n'est pas le cas si elle opte pour des garanties.

FRE pourrait améliorer cette option en exigeant un acompte supérieur à 5 %, ce pourcentage étant insuffisant. Dans un marché immobilier qui risque de chuter, selon les prévisions, la valeur du bien immobilier pourrait même être inférieure au solde de l'emprunt hypothécaire.

L'option de financement direct fait abstraction d'une réalité importante. Tous les immeubles sont assortis d'emprunts. On présume que le prêteur exigera le remboursement du prêt hypothécaire lorsque les appartements seront vendus aux locataires. FRE devra donc prévoir une importante sortie de fonds au moment où un appartement sera vendu à un locataire. FRE aura besoin de financement mais ne pourra pas offrir l'appartement en garantie, puisque le locataire en sera devenu propriétaire. Cela mettra l'entreprise en difficulté financière, à moins qu'elle ne reçoive suffisamment d'argent, par exemple par suite d'un investissement de BFA.

Cette option aurait une incidence importante sur les flux de trésorerie. FRE disposerait ainsi de moins de liquidités pour soutenir ses autres projets, et serait ainsi moins en mesure de réaliser sa mission.

FRE se montre généreuse en exigeant un taux très faible qui correspond à environ la moitié du taux de marché ajusté au risque réel, mais ce taux cadre avec le taux général de rendement souhaité par Gloria (auquel il est même légèrement supérieur). Cela signifie, dans les faits, que l'entreprise accorde une subvention à ses locataires sous la forme d'un taux d'intérêt de 5 %, de façon comparable aux loyers modiques exigés. FRE devra obtenir du financement pour ce montant.

Si un locataire n'est pas en mesure de payer son loyer ou cesse de le faire, la société aura beaucoup de difficulté à effectuer une saisie. Vu sa philosophie de bienveillance et de responsabilité sociale, FRE pourra difficilement saisir l'appartement puisque l'ancien locataire risquerait de se retrouver à la rue. FRE n'a aucune expérience dans le secteur du financement.

Pour améliorer cette option, la société pourrait s'assurer que les emprunteurs sont couverts par une police d'assurance vie dont le produit permettrait de rembourser l'emprunt en cas de décès de l'emprunteur hypothécaire.

### **Autres options**

FRE devrait entreprendre des pourparlers avec différents ordres de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) pour voir si ceux-ci peuvent offrir une aide quelconque pour le financement des locataires.

Il pourrait être avantageux pour les locataires d'obtenir des conseils financiers. L'entreprise pourrait embaucher des spécialistes qui donneraient des séminaires sur les finances personnelles.

## Recommandation

Ces deux options de financement des locataires génèrent un niveau de risque qui pourrait, au bout du compte, nuire à la capacité de FRE de fournir des logements abordables de façon permanente. Le financement des locataires déborde le cadre de ses principales activités, et la clientèle visée présente de grands risques pour l'entreprise. Si l'entreprise décide d'offrir du financement ou de garantir des emprunts, elle devrait limiter de façon stricte le montant du financement accordé, par exemple en fixant un plafond de 1 million \$. Compte tenu de l'analyse ci-dessus des deux options, et du manque d'expérience de l'entreprise dans ces types de financement, FRE devrait choisir l'option de garantie en y apportant les changements que j'ai proposés.

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 les deux options de financement des locataires, mais son analyse est superficielle.

**Compétent** – Le candidat analyse les deux options de financement des locataires et soit en recommande une, soit conclut que les deux options présentent trop de risques pour FRE.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les deux options de financement des locataires et en recommande une. De plus, il formule des suggestions visant à améliorer l'option recommandée.

### Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat évalue la situation financière globale et le rendement de l'organisation.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

Comme vous me l'avez demandé, j'ai évalué la situation financière globale de FRE et comparé son rendement à ses objectifs.

On peut soutenir que l'entreprise se tirera assez bien d'affaire, que l'économie soit vigoureuse ou défailante. Si l'économie est vigoureuse, le nombre de locataires potentiels sera moins élevé, mais la valeur des biens immobiliers augmentera davantage. Si elle est défailante, le nombre de locataires potentiel sera plus élevé, mais la perception des loyers sera plus difficile et l'augmentation de la valeur des biens immobiliers sera plus faible.

J'ai fait l'analyse financière présentée ci-dessous à partir des états financiers intermédiaires au 31 août 2017 :

	<b>31 août 2017</b>	<b>30 septembre 2016</b>
Ratio de liquidité générale <sup>1</sup>	0,92:1	0,25:1
Fonds de roulement <sup>2</sup>	(1 008 860) \$	(1 802 467) \$
Bénéfice avant impôts/produits <sup>3</sup>	4,96 %	4,01 %
Bénéfice avant impôts/capitaux propres <sup>4</sup>	2,87 %	2,61 %
Dettes/capitaux propres <sup>5</sup>	2,8:1	2,2:1
Dettes/capitaux propres – compte non tenu de l'emprunt pour le projet BET <sup>6</sup>	2,2:1	2,2:1
Dettes/capitaux propres (capitaux propres à la valeur de marché) <sup>7</sup>	1,6:1	Inconnu

<sup>1</sup> Ratio de liquidité générale = actifs à court terme ÷ passifs à court terme (avant tout ajustement)

<sup>2</sup> Fonds de roulement = actifs à court terme - Passifs à court terme (avant tout ajustement)

<sup>3</sup> Bénéfice net avant impôts ajusté (voir ci-dessous) ÷ produits

<sup>4</sup> Bénéfice net avant impôts ajusté ÷ total des capitaux propres (après ajustements)

<sup>5</sup> Total du passif ÷ total des capitaux propres (après ajustements)

<sup>6</sup> Total du passif (déduction faite de l'emprunt de 9 066 667 \$ pour le projet BET) ÷ total des capitaux propres (après ajustements)

<sup>7</sup> Total du passif (déduction faite de l'emprunt pour le projet BET) ÷ total des capitaux propres à la valeur de marché ajusté pour tenir compte uniquement de la valeur de marché des biens immobiliers excédant le coût (55 328 000 \$ - 50 485 691 \$)

J'ai ajusté et annualisé le bénéfice net avant impôts de 2017 comme suit :

Bénéfice avant impôts non ajusté selon les états financiers	283 154 \$
Réparti sur 12 mois (ajout d'un mois × 1/11)	25 741
Plus : bénéfice estimatif du projet BET (1,26 % × 9 520 614 \$)	120 202
Plus : gain sur le transfert de l'immeuble Dogwood	309 099
Moins : dépréciation de l'immeuble Largent	(339 920)
Bénéfice avant impôts de 2017 ajusté et annualisé	398 276 \$

Il faut noter que le bénéfice avant impôts ajusté de 2017 figurant ci-dessus ne tient pas compte de l'augmentation de la valeur des immeubles au cours de l'année.

Voici mes commentaires à la suite de cette analyse :

- Le ratio de liquidité générale et le fonds de roulement semblent faibles, avant l'ajustement de classement dans les stocks du projet BET. L'énorme passif à court terme se rapporte au financement du projet BET. L'entreprise facturera sous peu 9,52 millions \$ de la Ville pour ce projet, de sorte que le passif sera remboursé.
- Les liquidités de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les comptes fournisseurs et les charges à payer. En réalité, une grande proportion des passifs à court terme ne sera pas remboursée dans 12 mois, car ces passifs représentent des emprunts hypothécaires qui seront tout simplement renouvelés au cours du prochain exercice. Par conséquent, le ratio est plutôt sain.
- L'entreprise a réalisé un rendement tout juste au-dessus du taux de rendement souhaité de 3 % sur le chiffre d'affaires en 2017 et 2016. Toutefois, ce taux ne tient pas compte de la variation de valeur des biens immobiliers ni du fait que le projet BET n'est pas récurrent. Une comparaison avec les entreprises du secteur de la location immobilière apporterait probablement davantage d'informations, mais cette comparaison n'est pas disponible.
- De même, le rendement sur capitaux propres de FRE est de 2,87 % en 2017, un pourcentage légèrement inférieur à la cible de 3 %. En 2016, FRE a réalisé un rendement de 2,61 %, également tout près de sa cible de 3 %. À titre de comparaison, les statistiques sectorielles indiquent un rendement des capitaux propres de 10,6 %, mais, étant donné sa nature philanthropique, il est difficile de comparer FRE au secteur de la location immobilière dans son ensemble.
- Le ratio dettes/capitaux propres est élevé, particulièrement à l'heure actuelle, compte tenu du financement du projet BET, mais cette situation est typique des entreprises immobilières. Je note que le secteur de la location immobilière dans l'ensemble affiche en 2017 le ratio dettes/capitaux propres plus élevé, soit 4,3 :1.

L'offre de BFA (de 9 à 10 millions \$) pourrait donner lieu à une amélioration de ce ratio, car elle constituerait une injection importante de capitaux propres.

- FRE encourt passablement de risques, et pourtant son objectif global est la réalisation d'un rendement d'à peine 3 %. Normalement, en finance, plus le risque est grand, plus le taux de rendement exigé est élevé. Le problème demeure donc insoluble ici tant que FRE maintiendra sa cible de 3 %.
- FRE ne devrait pas se demander si elle réalise le rendement souhaité sur capitaux propres en calculant 3 % de la valeur comptable, car il ne s'agit pas des capitaux propres véritables de l'entreprise. Elle devrait plutôt utiliser 3 % de la valeur de marché, qui devrait être équivalente à la valeur comptable ajustée. Nous avons évalué l'entreprise à environ 17,6 millions \$ (voir ci-dessous).
- FRE gagne de l'argent de deux façons, soit au moyen des bénéfices et flux de trésorerie ainsi que de l'augmentation de la valeur des immeubles. La comparaison du bénéfice avant impôts aux capitaux propres de l'entreprise ne donne pas une image complète de la situation. Si l'entreprise réalise un taux de rendement de 2,5 % pour ce qui est du bénéfice avant impôts et de 2,5 % pour ce qui est de l'augmentation de la valeur des immeubles, alors un taux de rendement de 5 % dépasse l'objectif de 3 %. Toutefois, cela pourrait aller dans l'autre sens, car la valeur des immeubles pourrait baisser.
- FRE recèle une certaine valeur cachée. En exigeant des loyers inférieurs à la valeur de marché, elle fait baisser la valeur des immeubles, laquelle est mesurée par les produits de location actuels. Toutefois, cette situation découle des objectifs philanthropiques de l'entreprise.
- Compte tenu de la baisse prévue de la valeur des biens immobiliers à Bluebell et à Prince Joel, la capacité d'emprunt de FRE se trouvera compromise en raison des plafonds d'emprunts sur les biens immobiliers, qui s'établissent à environ 70 % pour les biens immobiliers mis en valeur et à 35 % pour les terrains vacants.
- Le coût moyen pondéré de la dette de l'entreprise est actuellement de 2,83 %.
- L'évaluation de projets présentant un risque élevé au moyen du taux de rendement souhaité de 3 % de l'entreprise fausse les décisions d'investissement, du fait que les investissements en flux de trésorerie futurs comportent toujours un risque inhérent.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer la situation financière globale et le rendement de FRE, mais son analyse est trop générale.

**Compétent** – Le candidat évalue la situation financière globale de FRE ainsi que son rendement, et comprend la nature particulière des activités de FRE.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue la situation financière globale et le rendement de FRE et comprend la nature particulière des activités de FRE, et voit que le projet BET a une incidence importante sur les ratios de FRE. Il réalise qu'il faut utiliser la valeur de marché des immeubles pour l'évaluation du rendement.

### **Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat analyse l'offre d'investissement de la Bates Foundation of America tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

Vous m'avez demandé d'évaluer l'offre de la Bates Foundation of America (BFA) d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Au départ, il faut se demander à quoi servira l'argent. Est-il nécessaire de disposer de 9 à 10 millions \$? Qu'en pensent le Conseil et Gloria? Il y a certainement suffisamment de personnes qui ont besoin d'aide en matière de logement dans bien des villes canadiennes à part Prince Joel et Bluebell, et auxquelles BFA pourrait consacrer une partie de ces fonds, et plus encore.

### **Analyse quantitative**

L'évaluation de l'entreprise correspond au prix le plus élevé qu'on obtiendrait pour les actions dans une opération conclue entre des parties averties agissant en toute liberté.

Nous devons d'abord choisir la méthode d'évaluation. Nous avons le choix entre une méthode fondée sur la continuité de l'exploitation, qui évalue l'organisation en fonction du bénéfice ou des flux de trésorerie futurs capitalisés, et une méthode d'évaluation axée sur les actifs corporels, correspondant essentiellement à l'évaluation des actifs moins les passifs.

FRE est à peine rentable, car elle a choisi de limiter son taux de rendement à environ 3 % de la valeur comptable de son actif net. Une évaluation fondée sur la continuité de l'exploitation ne donnera donc qu'une très faible valeur. Si les bénéfices de 2016 sont capitalisés à 20 % par exemple, ce qui donne un multiplicateur de 5, la valeur obtenue sera de  $268\,728 \$ \times 5 = 1,34$  million \$. Par contre, la valeur comptable non ajustée de la société s'élève à 13,2 millions \$ au 30 septembre 2016 et la valeur estimative établie à l'interne de la plupart des immeubles excède la valeur comptable, de sorte que la valeur ajustée de l'actif corporel est d'autant plus élevée. En s'appuyant sur cette évaluation préliminaire, l'évaluation axée sur l'actif corporel sera utilisée parce qu'il en résultera une valeur plus élevée par rapport à une méthode axée sur la continuité de l'exploitation. La valeur de l'actif corporel devrait donner lieu à une évaluation qui reflète de façon plus précise la juste valeur de marché de l'actif net de FRE (les biens immobiliers).

Dans l'analyse qui suit, j'ai ajusté la valeur des biens immobiliers de la société en fonction de l'estimation de leur valeur établie à l'interne selon la liste des immeubles au 31 août 2017, au lieu d'utiliser leur valeur comptable. Certaines valeurs doivent être remises en question, en particulier pour les immeubles Tangletree et Atman, mais cela pourrait se faire dans le cadre d'une analyse distincte. J'ai également supposé que la valeur des autres actifs et passifs s'approche de leur juste valeur, car je ne dispose d'aucune information indiquant le contraire. Compte tenu de la nature de ces autres actifs et passifs (le fonds de roulement correspond probablement à la juste valeur et les emprunts semblent assortis de taux qui s'approchent du taux d'intérêt actuel du marché), cette hypothèse est probablement très raisonnable.

Valeur nette comptable selon les états financiers	13 472 092 \$
Moins : valeur comptable nette des immeubles	(50 122 678)
Plus : juste valeur estimative des immeubles	54 228 614
Juste valeur estimative de l'actif net au 31 août 2017	17 578 028 \$

Remarque : Aucun ajustement n'est nécessaire pour le transfert du Dogwood Road, le projet BET ou la baisse de valeur du Largent étant donné que ceux-ci sont déjà pris en compte dans les valeurs estimatives des immeubles ci-dessus.

Mon estimation de la valeur de la société au 31 août 2017 est par conséquent de 17,6 millions \$.

FRE a été évaluée à un montant se situant entre environ 20 et 22 millions \$ d'après l'offre de BFA, comme on le voit ci-dessous :

Pourcentage des actions	45 %	45 %
Montant de l'investissement	9 000 000 \$	10 000 000 \$
Montant de l'évaluation de FRE	20 000 000 \$	22 222 222 \$

En supposant un investissement de 10 millions \$, la valeur de FRE immédiatement après l'investissement sera d'environ 27,6 millions \$ (valeur de 17,6 millions \$ selon notre analyse ci-dessus plus 10 millions \$ pour les nouvelles actions qui seront émises conformément à l'offre reçue). Par conséquent, l'investissement de BFA est trop faible. FRE devrait céder environ 36 % des actions pour un investissement de 10 millions \$ ( $10 \text{ M\$} \div 27,6 \text{ M\$}$ ).

## Analyse qualitative

### Avantages

- Le Conseil de FRE comptera de nouveaux membres qui, selon leurs compétences et leurs antécédents, pourraient être un atout sur le plan de la gouvernance. FRE devrait demander des informations détaillées sur les membres potentiels du Conseil pour s'assurer que ceux-ci l'aideront à réaliser sa mission et sa vision.
- L'acceptation de l'offre donnera lieu à un apport considérable en liquidités et en capitaux propres, ce qui pourrait aider FRE à réaliser sa mission et sa vision (en investissant dans des projets supplémentaires et en tirant parti de ces investissements pour obtenir davantage de financement).
- FRE pourrait rembourser ses emprunts, réduisant par le fait même ses frais d'intérêts. Elle disposerait alors de fonds supplémentaires pour réaliser sa mission et sa vision (quoique le remboursement des emprunts réduirait les fonds dont elle pourrait disposer pour financer des projets futurs).
- Comme l'objectif de la société n'est pas la maximisation des bénéfices, il existe très peu d'investisseurs externes potentiels qui ont des visées philanthropiques comme BFA.
- Il s'agit de la toute première offre d'investissement externe, ce qui indique que FRE est en bonne voie de réaliser sa mission (une hypothèse, étant donné que Gloria détient 100 % des actions).

- Cet investissement signifierait qu'il ne serait pas nécessaire d'avoir recours aux deux emprunts à court terme décrits précédemment dans le présent mémo, lesquels comportent des inconvénients importants.
- L'investissement se traduirait par une attention et une couverture médiatiques accrues pour FRE, ce qui ferait ressortir davantage les besoins en logement d'une partie de la population et pourrait mener à d'autres initiatives pour répondre à ces besoins.
- BFA semble avoir une bonne réputation dans le monde de la philanthropie. Il faudra toutefois s'en assurer.
- Cet investissement procurerait à FRE un pécule pour entreprendre d'autres projets et lui permettrait de concentrer pleinement ses efforts sur sa mission et sa vision, plutôt que de se préoccuper du financement de ses activités.
- Les fonds supplémentaires seraient les bienvenus et pourraient s'avérer nécessaires compte tenu de la baisse du financement public attendue en raison des restrictions budgétaires des divers ordres de gouvernements.
- Cet investissement permettrait d'améliorer grandement tous les ratios du bilan de la société de même que la situation financière de celle-ci.
- L'apport en capitaux propres permettrait à FRE d'accroître sa capacité d'emprunt, peut-être même du double du montant investi (jusqu'à un montant supplémentaire de 20 millions \$), selon le ratio dettes/capitaux propres de 2:1 établi dans la section précédente.
- Si elle décide de se lancer dans le financement de locataires, FRE serait en mesure d'accorder du financement et des garanties à un plus grand nombre de locataires souhaitant acheter un appartement.
- FRE n'aurait peut-être pas à construire les appartements luxueux prévus, compte tenu des liquidités dont elle disposerait par suite de l'investissement de BFA. Étant donné leur nature peu philanthropique, ces appartements pourraient devenir une source de distraction.
- L'argent pourrait être utilisé pour remplacer des immeubles vieillissants ou faire de gros travaux d'entretien préventif sur les immeubles existants.
- FRE disposerait des ressources voulues pour prendre de l'expansion, potentiellement dans le marché américain, et elle serait en mesure d'embaucher du personnel qui s'occuperait de ses activités aux États-Unis.

### Inconvénients

- Gloria perdra le contrôle de FRE, car BFA nommera trois des cinq membres du Conseil. Il s'agit d'un inconvénient majeur de cette offre, mais cette disposition pourrait peut-être faire l'objet de négociations.
- Gloria n'aura plus la même souplesse, sur le plan de sa rémunération, en raison de la présence d'un actionnaire externe.

- L'approbation des dividendes réduira la souplesse dans la rémunération de Gloria.
- Le financement par capitaux propres est généralement coûteux. Dans la présente situation, toutefois, cela pourrait être moins problématique étant donné l'objectif de rendement des capitaux propres de 3 % de FRE.
- Le financement controversé de cultures génétiquement modifiées pour contrer les pénuries alimentaires dans un pays émergent pourrait attirer une mauvaise publicité à BFA et, par ricochet, à FRE.
- Gloria et l'équipe de direction doivent décider si elles veulent réellement investir dans des projets d'habitation aux États-Unis, ce qui est l'une des conditions du financement, compte tenu du fait que la direction de FRE n'a ni expérience ni présence dans ce pays. De plus, la direction de FRE connaît peu l'environnement juridique et les lois régissant l'habitation aux États-Unis.
- FRE n'a pas de point de comparaison. Si la chose est possible, elle devrait solliciter d'autres offres à des fins de comparaison.
- L'entreprise ne serait vraisemblablement plus une société privée sous contrôle canadien, ce qui entraînerait un certain nombre d'inconvénients fiscaux, par exemple une augmentation du taux d'imposition.
- Il est possible que des propriétaires d'entreprises qui vendent à l'organisation à prix réduit et qui connaissent Gloria personnellement ne souhaitent plus vendre au rabais à FRE une fois qu'elle s'associera à BFA.
- Il convient de se demander ce que BFA pensera des appartements luxueux prévus, car ceux-ci ne s'inscrivent pas directement dans la nature philanthropique de ses activités.
- Le rachat possible des actions s'il n'y a aucune expansion aux États-Unis fera l'objet d'une note aux états financiers, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives. Le rachat entraînerait d'importantes sorties de trésorerie et on ne sait pas si FRE disposerait de liquidités suffisantes au moment où le privilège de rachat serait exercé.
- Il est possible que le délai de 180 jours avant l'éviction d'un locataire déroge aux politiques actuelles de FRE et qu'il entraîne, dans les activités de celle-ci, des changements importants qui seraient susceptibles d'avoir des conséquences financières considérables. Il faut obtenir des précisions sur cette clause et ses incidences futures pour FRE.
- De même, la clause exigeant que FRE utilise des produits écologiques dans toutes ses activités n'est pas claire. Il faudra en analyser les conséquences pour FRE tant du point de vue opérationnel que financier.

## Conclusion

J'ai analysé soigneusement l'offre de BFA, mais, au bout du compte, tout dépend de ce que Gloria veut personnellement tirer de cet investissement et s'il est possible de convenir d'une valeur. Jusqu'à ce que BFA termine son évaluation de la société et qu'elle indique ses conditions définitives, il est difficile d'évaluer cette offre avec certitude. Il est nécessaire pour FRE d'obtenir des conseils juridiques. Selon l'analyse ci-dessus, je suggère à FRE de faire une contre-offre et de demander les deux changements importants suivants (il y en aura d'autres, mais ceux-ci semblent primordiaux aux fins de la conclusion de l'accord) :

1. Réduire le nombre de sièges au Conseil pour le faire passer de trois à deux (sur un total de cinq).
2. Réduire le pourcentage de propriété pour le faire passer à 36 % (en supposant un investissement de 10 millions \$).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (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 les avantages et les inconvénients de l'offre de BFA, mais son analyse est superficielle.

**Compétent** – Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de l'offre de BFA d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de l'offre de BFA d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Il indique les changements importants que FRE doit y faire apporter avant de conclure un accord.

### Occasion d'évaluation n° 14

Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital approprié pour FRE.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

Afin d'estimer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) de FRE, nous devons estimer le coût des capitaux propres et le coût de la dette. Comme on nous l'a demandé, nous utiliserons le modèle d'évaluation des actifs financiers (MÉDAF) pour l'estimation du coût des capitaux propres.

Coût des capitaux propres ( $R_e$ ) — fondé sur le MÉDAF :

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) = 2 \% + 0,8 \times (9 \% - 2 \%) = 7,6 \%$$

Où :  
 $R_e$  = coût des capitaux propres  
 $R_f$  = taux sans risque (toute hypothèse raisonnable est suffisante)  
 $R_m$  = taux de rendement attendu du marché dans son ensemble (9 %)  
 $\beta$  = bêta sectoriel pour les sociétés de location immobilière

Le coût des capitaux propres calculé selon le MÉDAF est de 7,6 %. Il est à noter que ce coût est considérablement plus élevé que l'objectif de 3 % fixé pour le rendement des capitaux propres de FRE. En utilisant ce taux comme coût des capitaux propres, on obtiendrait un CMPC nettement trop faible. Il pourrait également être prudent d'ajouter des primes de risque en raison de la petite taille de FRE (par rapport à celle d'autres sociétés de location immobilière). En supposant une prime pour petite taille de 4 %, le coût des capitaux propres sera de 11,6 %. On pourrait également envisager une prime relative à une société à capital fermé.

Coût de la dette ( $R_d$ )

Nous savons que le taux d'emprunt moyen pondéré de FRE est de 2,83 % (voir plus haut). Nous ne savons pas si ce taux est représentatif du taux actuel pratiqué sur le marché, mais, compte tenu de ce taux et de la faible variabilité des taux applicables aux emprunts hypothécaires actuels (de 1,77 % à 3,44 %) de FRE, il s'en rapproche probablement. De même, compte tenu des taux d'intérêt exigés dans les propositions de prêts de Thedco et de Kanada (environ 4 %) et du fait que ces prêts ne sont pas garantis par des immeubles particuliers de FRE, le taux de 2,83 % semble raisonnable. Nous l'utiliserons dès lors comme approximation du coût de la dette.

### Valeur de marché des capitaux propres ( $VM_e$ )

La valeur de marché des capitaux propres (actif net) de FRE a été estimée précédemment (voir l'analyse de l'évaluation) à 17 578 028 \$. On nous indique également que la structure de capital actuelle de FRE correspond approximativement à la structure de capital visée. Par conséquent, nous utiliserons cette valeur comme valeur de marché des capitaux propres.

### Valeur de marché de la dette ( $VM_d$ )

La valeur comptable totale de la dette portant intérêt de FRE est de 38 057 483 \$ (26 748 327 \$ + 11 309 156 \$). De ce montant, nous devons déduire les liquidités excédentaires figurant au bilan (1 567 281 \$), ce qui permet d'établir la valeur comptable de la dette nette à 36 490 202 \$. Nous supposons que cette valeur se rapproche de la valeur de marché de la dette compte tenu de notre analyse ci-dessus.

### Coût moyen pondéré du capital (CMPC)

$$\begin{aligned} \text{CMPC} &= [VM_e \div (VM_e + VM_d) \times R_e] + [VM_d \div (VM_e + VM_d) \times (R_d \times (1 - t))] \\ &= [17,6 \div (17,6 + 36,5) \times 11,6 \text{ \%}] + [36,5 \div (17,6 + 36,5) \times \\ &\quad (2,83 \text{ \%} - (1 - 15 \text{ \%}))] \\ &= 5,40 \text{ \%} \end{aligned}$$

Où :  $t$  = taux d'imposition estimatif de FRE (un chiffre raisonnable est suffisant)

Sur la base de ces hypothèses, le CMPC de FRE est d'environ 5,40 %.

### **Analyse**

Le CMPC calculé pour FRE est presque le double du rendement de 3 % que l'entité tente de réaliser en raison de sa nature philanthropique. Toutefois, le taux de 5,4 % est probablement un taux d'actualisation plus approprié pour l'évaluation de projets comme celui des maisons en rangée. On pourrait également utiliser ce taux pour tenter d'évaluer FRE à l'aide d'une méthode axée sur les flux de trésorerie ou les bénéfices capitalisés, bien qu'il ne puisse pas compenser pour les loyers inhabituellement faibles (inférieurs à la valeur de marché) exigés par FRE.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (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 un coût moyen pondéré du capital pour FRE, mais ses calculs contiennent des erreurs conceptuelles.

**Compétent** – Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital satisfaisant pour FRE en faisant preuve d'une bonne compréhension des trois composantes (coût des capitaux propres, coût de la dette et pondération de la dette et des capitaux propres).

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital satisfaisant pour FRE en faisant preuve d'une bonne compréhension des trois composantes (coût des capitaux propres, coût de la dette et pondération de la dette et des capitaux propres). De plus, le candidat explique en quoi ce taux diffère de l'objectif de rendement de 3 % fixé par Gloria.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2  
RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE  
FERGUSON REAL ESTATE INC. (FRE)**

Le candidat qui a choisi le rôle en gestion de la performance doit relever les risques auxquels est exposée FRE et recommander des moyens pour les atténuer. Il doit aussi préparer une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'externalisation de la fonction entretien. Le candidat doit ensuite évaluer les formules d'intéressement offertes par l'organisation aux gestionnaires des divers échelons inférieurs à celui de vice-président et suggérer de meilleurs indicateurs. Il doit en outre répondre à Judy, qui pense que certaines des activités récentes de FRE ne sont pas arrimées à la mission de la société et désire obtenir son avis à ce sujet. De plus, il doit également commenter l'énoncé de mission actuel et recommander des améliorations à y apporter, en fournissant des explications et des motifs suffisants. Le candidat doit ensuite réfléchir aux informations supplémentaires que l'équipe de comptabilité pourrait fournir au Conseil et à l'équipe de direction pour les aider à prendre de meilleures décisions opérationnelles et stratégiques. Enfin, il doit donner son avis sur la structure de gouvernance de la société et ainsi faire des recommandations en vue de l'amélioration de celle-ci.

Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 7, communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction portant sur le rôle en Certification.

À : Judy Kong, contrôleur de FRE  
De : CPA, analyste principal  
Objet : Ferguson Real Estate Inc. (FRE)

**Occasion d'évaluation n° 8**

Le candidat analyse les risques auxquels la société est exposée et recommande des moyens pour les atténuer.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

Voici les risques que j'ai identifiés et les moyens que je vous propose pour les atténuer :

Risque : Faible liquidité (le ratio du fonds de roulement étant de 0,92), ce qui réduit grandement la capacité de financement à court terme de FRE.

Mesure d'atténuation : FRE devrait surveiller de près le niveau des liquidités pour veiller à ce qu'il y ait un fonds de roulement suffisant et utiliser les bénéfices de projets comme le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET) pour réduire les emprunts hypothécaires. FRE devrait communiquer avec les fonctionnaires municipaux pour s'assurer que le paiement du projet BET ne sera pas retardé, en faisant notamment le suivi auprès de la Ville pour que l'inspection finale

soit faite sans délai et que toutes les formalités administratives requises pour le traitement du paiement final soient réglées d'avance.

Risque : Comme on prévoit des augmentations possibles des taux d'intérêt et que la plupart des emprunts hypothécaires de FRE sont à taux variable, il y a un risque important que la charge d'intérêts grimpe considérablement. Cela pourrait avoir une incidence sur l'exploitation puisque FRE n'a qu'une faible marge bénéficiaire.

Mesure d'atténuation : Sept emprunts hypothécaires doivent être renouvelés d'ici la fin de 2018. FRE devrait en convertir certains en emprunts hypothécaires à taux fixe au moment du renouvellement, ou discuter avec la banque de la possibilité de convertir certains prêts plus tôt. La direction de FRE doit aussi continuer à suivre de près les taux d'intérêt de la Banque du Canada en prévision de hausses futures.

Risque : Il est possible que les employés syndiqués du Service d'entretien de FRE déclenchent une grève comme d'autres syndicats du même secteur dans les villes voisines, surtout si le syndicat apprend que FRE envisage d'externaliser l'entretien. Une grève aurait un effet négatif sur les activités et la réputation de FRE, et pourrait coûter très cher si elle se prolongeait.

Mesure d'atténuation : Si FRE externalise rapidement la fonction entretien, il n'y a plus de possibilité de grève. En revanche, FRE pourrait poursuivre ses efforts pour bâtir de bonnes relations avec le syndicat. Comme seuls 11 employés sont syndiqués, la direction peut forger des liens solides avec chaque membre du syndicat et avoir une bonne idée de sa satisfaction au travail.

Risque : Les très vieux bâtiments auront probablement des coûts d'entretien plus élevés, et leur entretien pourrait exiger des investissements importants, ce qui pourrait exercer une pression sur les ressources de FRE.

Mesure d'atténuation : FRE doit s'assurer d'avoir un programme d'entretien préventif solide en place pour éviter les rénovations majeures. Comme certaines rénovations pourraient être inévitables, FRE doit procéder à une évaluation des bâtiments les plus vieux pour faire le point sur les améliorations nécessaires à court terme. À plus long terme, FRE pourrait déterminer s'il serait pertinent de vendre les bâtiments les plus vieux et d'utiliser le produit pour acheter des bâtiments neufs.

Risque : La hausse de la criminalité dans la collectivité de Tangletree engendre des problèmes de sécurité pour les locataires, qui deviennent moins nombreux. Le vandalisme est aussi en hausse, ce qui pourrait entraîner une diminution du taux d'occupation. Étant donnée la faible marge bénéficiaire de FRE, la vacance locative pourrait avoir une incidence importante sur les résultats financiers de celle-ci.

Mesure d'atténuation : La direction pourrait exercer des pressions sur les élus locaux pour que les quartiers soient protégés et que la sécurité y soit améliorée ou maintenue grâce à une présence policière accrue. FRE pourrait aussi encourager des patrouilles dans la collectivité et d'autres solutions comme un programme de surveillance de quartier. FRE devrait au moins avoir recours à des mesures de sécurité comme des caméras, des systèmes d'alarme et un meilleur éclairage.

Risque : FRE a découvert une fissure dans la fondation d'un autre immeuble, ce qui pourrait entraîner une autre perte importante semblable à celle qu'elle a subie il y a trois ans.

Mesure d'atténuation : Évaluer la gravité de la fissure dans la fondation et déterminer si elle doit être réparée immédiatement. Accroître la rigueur des inspections de bâtiments et ajouter aux contrats de construction futurs des clauses prévoyant une réparation ou un dédommagement en cas de vice de construction.

FRE doit améliorer le processus de sélection des entrepreneurs en construction. En effet, l'embauche de Halloran était discutable puisque FRE a subi une perte importante sur un immeuble construit précédemment par cette société. De plus, comme Andy siège toujours au Conseil de Halloran, il ne devrait pas participer au processus de sélection dans le cadre des projets de construction à venir.

Risque : La situation économique de plus en plus difficile dans les deux villes pourrait empêcher les locataires de payer leur loyer ou engendrer une baisse des taux d'occupation, ce qui aurait une incidence importante sur les résultats financiers de FRE.

Mesure d'atténuation : FRE pourrait intensifier ses efforts visant l'embauche de locataires pour les travaux dans les complexes locatifs. Les locataires auraient ainsi la possibilité de gagner de l'argent qui pourrait servir à payer leur loyer. Pour respecter ses valeurs philanthropiques, FRE pourrait mettre en place une nouvelle politique qui permettrait aux locataires qui ont perdu leur emploi de reporter le paiement du loyer.

Risque : Le remplacement du matériel pose un risque de change, particulièrement en ce qui a trait aux immeubles plus vieux qui pourraient nécessiter un investissement important en matériel à court terme.

Mesure d'atténuation : FRE devrait localiser à l'avance des fournisseurs canadiens auprès desquels elle pourra se procurer le matériel important à l'avenir. Si FRE décide d'externaliser le Service d'entretien, la nouvelle entreprise pourrait recommander de nouveaux fournisseurs canadiens.

Risque : Les prix du mazout ont augmenté, ce qui fera monter les coûts pour les locataires ou pour FRE.

Mesure d'atténuation : Bien que les coûts soient élevés à court terme, FRE devrait remplacer les vieilles chaudières à mazout par des chaudières au gaz naturel plus modernes.

Le remplacement pourrait se faire sur un certain nombre d'années afin d'étaler la dépense en capital.

FRE pourrait aussi inspecter les immeubles pour déterminer l'efficacité du chauffage et améliorer au besoin l'isolation, les fenêtres, etc.

Risque : On s'attend à des années de stagnation ou de baisse de la valeur des immeubles. Cette situation n'a aucune incidence sur les activités quotidiennes de FRE, mais elle pourrait nuire au financement de projets.

Mesure d'atténuation : Comme la mission de FRE est d'offrir des appartements locatifs abordables, la valeur de revente ne devrait pas être une préoccupation stratégique importante. Toutefois, FRE voudra peut-être se tourner vers d'autres villes pour ses projets. Elle pourrait vendre un ou deux de ses immeubles et utiliser le produit pour en acheter dans d'autres villes.

Risque : Les restrictions budgétaires des gouvernements ont entraîné une baisse du financement public, ce qui pourrait éliminer dorénavant la possibilité de lancer des projets comme celui du Carter.

Mesure d'atténuation : Si FRE continue d'élargir son offre d'appartements abordables, elle pourrait chercher activement des sources externes de financement, comme la Bates Foundation. FRE pourrait aussi viser un objectif de rentabilité supérieur à 3 %, au moyen de réductions de coûts et non de hausses de loyer. En outre, elle pourrait entreprendre davantage de projets axés sur la maximisation des profits, comme l'immeuble d'appartements luxueux, pour compenser la réduction du financement public.

Risque : Andy est en situation de conflit d'intérêts en raison de son rôle au sein du Conseil de Halloran, qui est l'un des principaux fournisseurs de FRE et qui a construit des immeubles de qualité douteuse. Andy a dit aux employés de ne pas enquêter sur le plus récent immeuble qui présente une fissure, ce qui prouve son conflit d'intérêts.

Mesure d'atténuation : Exclure Andy des discussions et des décisions portant sur Halloran. Veiller à obtenir plusieurs soumissions pour la construction de nouveaux immeubles et tenir Andy à l'écart du processus de sélection.

Une brève analyse quantitative donne une image de la situation financière actuelle de FRE et pourrait permettre d'identifier les risques financiers et opérationnels :

	2017	2016	
Rendement des capitaux propres	1,95 %	2,03 %	<i>Rendement de 2017 basé sur 12/11 du résultat</i>
Ratio du fonds de roulement	0,92	0,25	<i>Actif à court terme ÷ Passif à court terme</i>
Marge bénéficiaire	3,3 %	3,4 %	<i>Résultat net ÷ Ventes</i>
Ratio dettes/capitaux propres	2,89	2,21	<i>Total du passif ÷ Capitaux propres</i>

Le ratio du fonds de roulement s'est considérablement amélioré grâce à l'augmentation de la trésorerie. Il est à noter toutefois que l'autre variation importante est liée au projet BET, pour lequel un paiement de 9,5 millions \$ est attendu en octobre 2017 de la Ville de Prince Joel.

FRE a réussi à atteindre sa marge bénéficiaire d'exploitation avant impôts cible de 3 % (3,3 % après impôts et 3,8 % avant impôts). Par contre, elle n'a pas réussi à atteindre un rendement des capitaux propres de 3 %. Il faudrait en discuter avec Gloria et voir si un rendement de 3 % est un objectif réaliste compte tenu de la mission philanthropique de FRE.

Le ratio dettes/capitaux propres s'est détérioré, mais il est aussi touché par le projet BET. Si ce projet n'est pas pris en compte dans le calcul, le ratio est proche de celui de 2016, car il se situe à 2,19.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer les risques et identifie quelques stratégies d'atténuation.

**Compétent** – Le candidat effectue une évaluation des risques et analyse les stratégies d'atténuation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une évaluation des risques et une analyse des stratégies d'atténuation approfondies ou le candidat effectue une évaluation des risques et une analyse de l'atténuation moins approfondies, mais inclut une analyse quantitative pour identifier des risques additionnels.

### Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat prépare une analyse quantitative de l'externalisation proposée de la fonction entretien des immeubles de la société.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

J'ai effectué l'analyse quantitative ci-dessous. J'ai multiplié par 12/11 les coûts des réparations et d'entretien figurant dans les états financiers au 31 août 2017 pour obtenir un point de référence. Je n'ai pas tenu compte de la réduction d'impôts perdue sur les fourgonnettes ni de tout revenu imposable résultant de la vente des outils.

#### Coûts non récurrents

Coûts de cessation d'emploi	11 employés	
Par employé	21 300 \$	(234 300) \$
Vente des fourgonnettes		144 000
Vente d'autre matériel		<u>40 000</u>
Total des coûts non récurrents		<u>(50 300) \$</u>

#### Économies annuelles

		<u>Soumission à</u> <u>850 000 \$</u>	<u>Soumission à</u> <u>1,05 million \$</u>
Coût du Service en 2017	<i>Ajust. 12/11</i>	1 251 398 \$	1 251 398 \$
Maintien en poste du directeur de l'entretien		(99 960)	(99 960)
Maintien en poste de l'assistant		(33 930)	(33 930)
Annulation d'un contrat		<u>48 000</u>	<u>48 000</u>
Réduction totale des coûts		165 508 \$	1 165 508 \$
Honoraires de l'entrepreneur		850 000 \$	1 050 000 \$
Coût des fournitures	<i>Ajust. 12/11</i>	<u>168 897</u>	<u>168 897</u>
Coût total de l'externalisation		1 018 897 \$	1 218 897 \$
Économies (dépenses) annuelles pendant l'an 1		96 311 \$	(103 689) \$
Économies (dépenses) annuelles après l'an 1		146 611 \$	(53 389) \$

Hypothèses : Il est difficile d'établir clairement si le remboursement non récurrent de 48 000 \$ pour l'annulation d'un contrat a été obtenu ou payé. J'ai tenu pour acquis qu'il avait été obtenu. De plus, j'ai supposé que le coût des pièces achetées par l'entremise de l'entrepreneur serait le même, puisque l'entrepreneur obtiendrait les pièces à un meilleur prix, mais ajouterait une petite marge de profit.

Il serait nettement avantageux pour FRE, sur le plan financier, de recevoir une soumission de 850 000 \$. Dans ce cas, à compter de l'an 2, l'externalisation du Service d'entretien augmenterait le bénéfice net de FRE de plus de 55 %. Par contre, toute offre de contrat de 1,05 million \$ empirerait la situation financière de FRE.

Une analyse plus poussée indique que la proposition la plus élevée que devrait accepter FRE se chiffre à 946 311 \$ (850 000 \$ + 146 611 \$ - 50 300 \$).

Aucune de ces analyses ne tient compte de l'incidence des coûts d'entretien accrus des immeubles vieillissants. Si FRE a recours à l'externalisation, l'entretien sera un coût fixe. L'externalisation serait ainsi plus avantageuse.

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 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 quantitative de l'option d'externalisation.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse quantitative de l'option d'externalisation à différents prix.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse quantitative de l'option d'externalisation à différents prix et détermine le prix le plus élevé que FRE devrait accepter.

#### **Occasion d'évaluation n° 10**

Le candidat analyse les aspects qualitatifs de l'externalisation proposée de l'entretien des immeubles de la société.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

J'ai fourni une évaluation indépendante de la proposition d'externalisation du Service d'entretien de la société.

#### Avantages de l'externalisation

- Licenciement des travailleurs inefficaces qui ne semblent pas être occupés, comme l'indiquent leurs longues pauses et les longs délais dans la réalisation des projets.
- Élimination de la possibilité d'une grève syndicale, qui est fort probable étant donné que des syndicats semblables ont récemment fait la grève dans d'autres villes.

- Réalisation efficiente et efficace des projets, car deux des soumissionnaires éventuels ont un excellent réseau de travailleurs dans des métiers spécialisés pour assurer l'entretien.
- Réduction de la charge de travail liée à l'administration et à la supervision des ressources humaines de FRE, ce qui libérait des ressources qui pourraient être réaffectées à d'autres tâches.
- Réduction du risque de coûts de maintenance accrus pour les vieux immeubles de FRE, puisque les coûts de maintenance seraient fixes.
- Possibilité d'inclure dans le contrat des clauses définitives qui permettraient de répondre aux besoins de FRE et de réduire tout risque au minimum.

#### Inconvénients de l'externalisation

- FRE aurait moins de pouvoir sur le personnel d'un entrepreneur que sur ses propres employés, et aurait ainsi moins de certitude quant à la qualité du travail. Un travail de piètre qualité pourrait entraîner des coûts importants pour FRE à long terme.
- Comme ce seront les premiers licenciements de la société, tous les employés seront vraisemblablement secoués et démoralisés, d'autant plus que FRE atteint sa cible de bénéfice avant impôts de 3 %.
- Le licenciement d'employés pourrait aussi nuire à la réputation de FRE, ce qui risque d'entraîner une baisse du taux d'occupation et de la productivité des employés restants.
- Comme il n'y a pas eu de problèmes ni de difficultés notables touchant le personnel d'entretien, le licenciement pourrait donner lieu à une poursuite du syndicat.
- Si aucun entrepreneur compétent ne soumissionne ou si FRE ne peut conclure un contrat avec un entrepreneur, l'entretien relèverait toujours du même personnel, mais la relation de travail se dégraderait, de même que la culture de l'entreprise.
- L'externalisation est contraire aux valeurs philanthropiques de FRE et à sa politique visant à aider les locataires en leur donnant un emploi. Si FRE externalise l'entretien, certains locataires perdront leur emploi et l'entreprise risque en outre de perdre ces locataires.
- Les réparations ne seront peut-être pas effectuées au moment où FRE le voudrait. Un service de l'entretien interne permet à FRE d'établir les priorités du travail à faire. Si l'entretien est externalisé, les réparations aux immeubles de FRE risquent de devenir moins prioritaires, et la réalisation des travaux pourrait prendre plus de temps.

Pour réduire les risques et certains des inconvénients que présente l'externalisation, FRE devrait insister pour que les éléments suivants figurent dans le contrat :

- L'entrepreneur devrait envisager d'embaucher les travailleurs actuels du Service d'entretien.
- Des clauses devraient prévoir la réalisation efficiente et efficace du travail.
- Le délai de préavis applicable à la résiliation du contrat par l'une ou l'autre partie devrait être suffisant pour permettre à FRE de trouver un remplaçant pour fournir les services d'entretien.
- Les conditions de paiement devraient prévoir des versements échelonnés sur l'année.

## Recommandation

Bien que le Service d'entretien semble sous-utilisé, le personnel fait son travail selon les besoins. FRE a également réussi à maintenir son bénéfice avant impôts de 3 %, ce qui indique qu'elle n'a pas besoin de réduire les coûts ou les postes dans l'immédiat. Le licenciement de l'équipe d'entretien aurait une incidence négative sur le moral des employés et la culture de FRE, et ce, dans le simple but de permettre la réalisation d'un faible gain financier. Les décisions devraient être fondées sur la mission philanthropique de FRE et non pas sur la nécessité d'améliorer le bénéfice net. Je recommande par conséquent de ne pas externaliser le Service d'entretien.

Plutôt que d'externaliser, FRE pourrait chercher à améliorer le Service d'entretien. Elle pourrait peut-être élargir les fonctions et les responsabilités de l'équipe d'entretien pour en améliorer l'efficacité. FRE pourrait aussi offrir plus de formation et d'incitatifs à l'équipe de l'entretien afin de l'encourager à travailler de manière plus efficiente.

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 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 qualitative de l'option d'externalisation.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse qualitative de l'option d'externalisation et une recommandation conforme à son analyse.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse qualitative approfondie de l'option d'externalisation et une recommandation conforme à ses analyses qualitative et quantitative.

## Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les programmes d'intéressement des cadres de l'organisation.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

Les programmes d'intéressement des cadres devraient motiver ceux-ci à atteindre, pour les volets qui relèvent de leur gestion, des objectifs personnels qui s'accordent avec les objectifs de l'énoncé de mission et la stratégie de la société.

Le programme établi pour les trois cadres est valable, mais il devrait également être en partie lié aux objectifs philanthropiques de l'entreprise, en plus du bénéfice avant impôts cible de 3 %. Il pourrait aussi être plus cohérent de rattacher la plus grande proportion de la prime à des indicateurs autres que le profit, c'est-à-dire des indicateurs sur lesquels chaque employé aurait un certain contrôle. Par exemple, la prime totale possible est de 9 % du salaire. Il serait préférable que la rentabilité de la société compte pour 3 % de la prime, au lieu de 6 %, et que les 6 % qui restent soient liés à des indicateurs personnels.

FRE pourrait envisager l'approche du tableau de bord équilibré pour mesurer la performance. L'approche tiendrait compte de l'orientation stratégique de l'organisation et s'appuierait sur une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers. Pour la plupart des cadres, les indicateurs non financiers devraient constituer l'élément prépondérant. J'ai quelques suggestions d'indicateurs pour les différentes catégories de cadres.

Le programme d'intéressement du directeur de l'entretien devrait être modifié, de façon que l'évaluation de ses objectifs ne soit pas simplement binaire (tout ou rien). Pour demeurer motivé, ce cadre devrait pouvoir obtenir une prime partielle si certains objectifs clés sont atteints. Si FRE n'externalise pas le Service d'entretien, elle devrait adopter des indicateurs permettant de mettre fin au manque d'efficacité de l'équipe et d'éviter que les coûts d'entretien dépassent les coûts budgétés. Mais surtout, le directeur de l'entretien devrait aussi privilégier des indicateurs autres que ceux liés aux coûts. Par exemple, comme il est important de maintenir la satisfaction des employés, il devrait y avoir un indicateur s'y rattachant, comme les résultats des sondages auprès du personnel et la formation. Le directeur de l'entretien devrait également se concentrer sur la satisfaction des locataires et le temps de réponse, et évaluer ces indicateurs à l'aide d'un sondage auprès des locataires.

Les primes des directeurs immobiliers devraient être fonction des loyers perçus par rapport au budget, mais pas nécessairement de la croissance et de la maximisation des produits puisque ces cadres n'ont pas de pouvoir quant aux loyers exigés. Une cible comme un certain taux d'occupation serait appropriée et favoriserait les facteurs clés de succès ainsi que la motivation des directeurs immobiliers, puisqu'il s'agit d'un élément sur lequel ils ont une influence. Un indicateur portant sur la réduction du vandalisme serait également opportun en ce moment. En outre, un indicateur lié à leurs subordonnés directs (les surintendants), par exemple en ce qui a trait à la formation annuelle, serait également approprié.

Les surintendants sont les employés en contact avec les locataires et devraient se voir attribuer des indicateurs liés à cette clientèle. À cet égard, le nombre de plaintes constitue un indicateur satisfaisant, mais l'objectif de n'avoir aucune plainte n'est pas raisonnable puisqu'il ne faudrait qu'un seul locataire mécontent pour éliminer la prime d'un surintendant. Étant donné que les locataires satisfaits ne sont pas susceptibles de communiquer avec le siège social, les sondages périodiques auprès des locataires seraient un bon indicateur. Le roulement des locataires ou un sondage pour les locataires qui déménagent pourraient aussi être retenus comme indicateurs. Un indicateur portant sur la réduction du vandalisme conviendrait également dans le cas des surintendants, puisque l'approche utilisée varie d'un surintendant à

l'autre et qu'il serait bénéfique que tous les surintendants visent le même niveau de prévention. Du point de vue financier, un indicateur de contrôle des coûts serait approprié étant donné que les surintendants n'ont pas de pouvoir quant aux produits; cet indicateur serait lié à l'efficacité des opérations, un facteur clé de succès de FRE.

Dans tous les cas, les indicateurs devraient porter sur des éléments sur lesquels les employés visés ont un pouvoir et qui font partie de leurs responsabilités habituelles. La pondération des indicateurs devrait être rattachée à la mission de FRE et aux facteurs clés de succès pour que tous tendent vers les mêmes objectifs.

Le paiement d'une prime au directeur immobilier qui a agi de façon contraire à l'éthique n'était pas approprié. Il n'y a pas de lien entre le manquement à l'éthique et la prime, mais l'attribution d'une prime à un tel employé communique un message dangereux. FRE doit réviser ses politiques de façon que les manquements à l'éthique soient inacceptables et ne soient pas récompensés.

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 les programmes d'intéressement des cadres de FRE.

**Compétent** – Le candidat analyse les programmes d'intéressement des cadres de FRE et les formules offertes aux différents cadres, ou un tableau de bord équilibré adapté au cas.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les programmes d'intéressement des cadres de FRE et les formules offertes aux différents cadres ou un tableau de bord équilibré adapté au cas, et rattache son analyse à la mission, aux objectifs et aux facteurs clés de succès de FRE.

#### **Occasion d'évaluation n° 12**

Le candidat analyse les activités de la société qui ne sont pas arrimées à son énoncé de mission.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

On m'a demandé de relever les activités de la société qui ne sont pas arrimées à son énoncé de mission. L'énoncé de mission se lit ainsi : *Fournir des appartements locatifs à prix abordable*. De plus, FRE privilégie actuellement l'aide aux jeunes et aux familles.

Plusieurs projets importants entrepris par FRE ne sont pas arrimés à sa mission actuelle.

L'objectif du programme Louer pour acheter est d'offrir l'occasion aux locataires de devenir propriétaire de leur appartement. Le programme aide les locataires à faible revenu à acheter leur appartement et à mettre de l'argent de côté, ce qui leur est profitable à long terme. Le programme concorde donc avec les valeurs philanthropiques de FRE. Toutefois, la mission de FRE est d'offrir des appartements locatifs à prix abordables. La vente d'appartements ne cadre donc pas avec cette mission.

Le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET) ne semble pas non plus concorder avec l'énoncé de mission. Bien qu'il permette d'offrir des appartements locatifs abordables, ce projet est différent des autres du fait que FRE vendra l'immeuble à la Ville au lieu de l'exploiter elle-même. Il ne s'agit donc pas d'un projet qui cadre bien avec l'énoncé de mission. Pourtant, FRE a pris un risque considérable en y investissant des sommes importantes (qui ne lui ont pas encore été remboursés). Les projets de cette ampleur devraient être approuvés par le Conseil, lequel devrait orienter ses décisions à l'aide de l'énoncé de mission.

De toute évidence, la construction d'appartements luxueux n'est pas conforme à la mission de FRE, qui est de fournir des appartements locatifs abordables. Cependant, les profits tirés de ce projet permettront à FRE de continuer de réaliser sa mission. Donc, bien que ce projet semble aller à l'encontre de l'énoncé de mission actuel, le Conseil devrait se pencher sur la question afin de déterminer s'il y a lieu de continuer à entreprendre des projets de ce genre au cours des années à venir. Même si la construction d'appartements luxueux l'aide à financer ses appartements abordables, FRE envoie un message ambigu quand elle entreprend ce genre de projet.

L'entreprise a fait des démarches expressément pour aider les Autochtones dans le contexte de l'immeuble d'appartements Carter financé par le gouvernement fédéral. FRE privilégie l'aide aux jeunes et aux familles, mais pas expressément aux Autochtones. Alors, même si ce projet ne semble pas correspondre explicitement à l'énoncé de mission actuel, l'énoncé n'indique pas précisément quelles sont les personnes que FRE tente d'aider.

FRE prévoit construire des maisons en rangée pour les louer. Comme il ne s'agit pas d'appartements, le projet ne correspond pas à l'énoncé de mission, qui ne mentionne que des appartements. Qui plus est, le loyer des maisons en rangée serait vraisemblablement plus élevé que celui des appartements, ce qui va dans une certaine mesure à l'encontre de la mission de fournir des appartements abordables.

FRE envisage d'acheter des terrains vacants pour usage futur ou à des fins de spéculation. Cet achat est judicieux si le terrain est destiné à la construction d'appartements abordables.

S'il est acheté à des fins de spéculation, par contre, il n'est clairement pas arrimé à la mission. La spéculation a pour but la réalisation d'un profit et est habituellement très risquée. Ces deux caractéristiques cadrent peu avec l'objectif philanthropique de FRE, et le ratio dettes/capitaux propres de FRE est déjà élevé.

Le vice-président a suggéré d'externaliser l'entretien. Bien que cette possibilité semble être une option opérationnelle envisageable, elle impliquerait le licenciement de 11 employés qui font actuellement leur travail, ce qui est contraire aux valeurs philanthropiques de FRE. Une telle initiative de réduction des coûts convient généralement à une organisation à but lucratif et semble aller à l'encontre de l'approche sans but lucratif de FRE.

Il est clair que FRE entreprend des projets qui s'éloignent de son énoncé de mission actuel. Les projets semblent être de bonnes décisions d'affaires mais vont à l'encontre du fonctionnement prévu de FRE. Par conséquent, FRE devrait revoir et possiblement réviser son énoncé de mission actuel, élaborer un énoncé de vision (pour préciser ses aspirations pour son avenir) ou modifier la prise de décisions pour mieux harmoniser celles-ci avec la mission actuelle.

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 d'analyser l'harmonisation des activités actuelles avec l'énoncé de mission actuel.

**Compétent** – Le candidat analyse la divergence entre les activités actuelles et l'énoncé de mission actuel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la divergence entre la plupart des activités actuelles et l'énoncé de mission actuel.

### **Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat analyse certaines modifications qui pourraient être apportées à l'énoncé de mission actuel.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

Vous m'avez demandé de poser un regard neuf sur l'énoncé de mission de l'organisation et de formuler des suggestions pour l'améliorer. L'énoncé de mission devra sans doute être mis à jour, car de nombreux projets en cours ne cadrent pas avec la mission, ce qui indique que

l'énoncé ne correspond pas au contexte et aux clients actuels. Parallèlement, le Conseil et la direction devront examiner les activités actuelles d'un point de vue stratégique pour déterminer si elles correspondent à la vision qu'ont Gloria et le Conseil. Il se peut que ces activités cadrent bien avec l'orientation voulue.

L'énoncé de mission est actuellement le suivant : *Fournir des appartements locatifs à prix abordable.*

Pour améliorer cet énoncé de mission, Gloria et le Conseil doivent déterminer quelles sont les priorités de FRE. Toute modification devrait refléter la principale raison pour laquelle Gloria a fondé FRE, soit la réduction des listes d'attente pour les logements abordables et l'amélioration de la qualité de ces logements. De plus, l'énoncé de mission devrait répondre aux questions suivantes : Qui sont les clients? Où FRE veut-elle exercer ses activités? Quels sont les objectifs de FRE? Un bon énoncé de mission permettra aux parties prenantes de comprendre la société et aidera les employés à prendre les bonnes décisions.

L'objectif de réalisation d'un profit de FRE est clair et devrait être incorporé à la mission pour préciser que FRE est une entreprise à but lucratif malgré son objectif philanthropique.

L'énoncé de mission actuel ne précise pas où la société exerce ses activités. Si elle souhaite continuer à les exercer uniquement à Bluebell et à Prince Joel, l'énoncé de mission devrait l'énoncer clairement. Compte tenu de la situation économique de ces deux villes, le moment est peut-être opportun pour explorer d'autres endroits et en tenir compte dans l'énoncé de mission.

Bien que la notion de location d'appartements abordables sous-entende que les clients sont des personnes ayant besoin d'aide financière, l'énoncé de mission devrait préciser clairement la clientèle cible de FRE. À l'heure actuelle, FRE privilégie les jeunes et les familles, mais on constate un vieillissement de la population tant à Prince Joel qu'à Bluebell. FRE devrait peut-être se demander quelle clientèle elle devrait privilégier.

L'énoncé de mission ne mentionne pas les employés de la société, mais celle-ci essaie d'embaucher des personnes qui croient en sa mission philanthropique et qui sont ses locataires. L'énoncé de mission pourrait l'énoncer explicitement. De toute évidence, FRE veut que ses employés s'investissent pleinement dans cette œuvre philanthropique.

L'énoncé de mission pourrait reconnaître que FRE cherche souvent à collaborer avec les administrations publiques puisque c'est souvent le cas même en période de restrictions budgétaires. De nombreux avantages découlent d'une collaboration avec les gouvernements, lesquels ont aussi comme objectif de bâtir une société meilleure.

FRE essaie d'aider les locataires à accéder à la propriété, ce qui n'est pas mentionné dans l'énoncé de mission actuel; si cet objectif est important pour Gloria et le Conseil, il pourrait y figurer. Aider les personnes à devenir propriétaires cadre avec l'objectif de Gloria d'aider les personnes à faible revenu à trouver des logements de qualité.

L'énoncé de mission révisé pourrait se lire ainsi : *FRE s'emploie à fournir des logements abordables aux personnes à faible revenu dans les villes de Bluebell et de Prince Joel tout en réalisant un léger profit. FRE accorde de l'importance à la collaboration avec des locataires, des employés, des entreprises et des administrations publiques qui ont la même passion.*

L'énoncé devrait d'abord être approuvé par Gloria, puis par le Conseil.

Il serait logique que FRE élabore également un énoncé de vision décrivant, pour toutes les parties prenantes, les aspirations de FRE pour l'avenir. Cet énoncé pourrait être axé sur les idéaux philanthropiques qui sont les fondements de FRE : *Permettre à tous les résidents de Bluebell et de Prince Joel d'avoir un logement.*

S'ils comprennent bien la direction future que FRE souhaite prendre, le Conseil et la direction seront mieux en mesure de choisir les projets importants que FRE devrait entreprendre.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de critiquer l'énoncé de mission actuel.

**Compétent** – Le candidat critique l'énoncé de mission actuel et tente de recommander des améliorations à y apporter.

**Compétent avec distinction** – Le candidat critique l'énoncé de mission actuel et recommande des améliorations à y apporter, ainsi que la rédaction d'un nouvel énoncé de mission ainsi que d'un énoncé de vision.

#### **Occasion d'évaluation n° 14**

Le candidat analyse certaines améliorations qui pourraient être apportées aux systèmes d'information.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

Judy nous a expressément demandé de réfléchir aux informations supplémentaires que l'équipe de comptabilité pourrait fournir au Conseil et à l'équipe de direction pour les aider à prendre de meilleures décisions opérationnelles et stratégiques.

Les systèmes de la société devraient permettre d'obtenir bien plus d'informations que le simple état des résultats trimestriels. Les rapports devraient porter sur les facteurs clés de succès de la

société qui contribuent à la réalisation de la mission. Ces facteurs sont les suivants : un taux d'occupation élevé, la perception efficace des loyers, l'efficacité de la construction, et l'efficacité et l'efficacité de l'exploitation des complexes.

Les rapports devraient aussi tenir compte des besoins des utilisateurs; ainsi, les rapports à l'intention de la direction seraient vraisemblablement différents de ceux qui sont destinés au Conseil. Les rapports devraient aussi être fournis en temps utile et être pertinents. Par exemple, le Conseil devrait recevoir fréquemment des informations sur les projets réalisés dans le cadre du projet BET, puisque ce dernier a d'importantes incidences financières et qu'il sera bientôt terminé.

Les cadres devraient recevoir des rapports qui concernent les aspects qui relèvent de leurs responsabilités. Par exemple, les directeurs immobiliers pourraient recevoir des rapports propres à leurs immeubles, comme celui-ci :

	<b><i>Carter</i></b>	<b><i>Calue</i></b>	<b><i>Blain</i></b>
<i>Taux d'occupation actuel</i>	82 %	100 %	95 %
<i>Total des locataires et des familles</i>	131	148	115
<i>Loyer mensuel moyen</i>	49 428 \$	56 482 \$	40 342 \$
<i>Loyers en souffrance</i>	940 \$	3 202 \$	598 \$

Il serait prudent de fournir aux surintendants et aux directeurs immobiliers de l'information opérationnelle détaillée. Par exemple, des rapports sur les dépenses en services publics par immeuble et par appartement les aideraient à relever les tendances, les réparations à faire nécessaires et la surconsommation par les locataires.

Pour ce qui est des directeurs immobiliers, certains rapports seraient utiles aux fins de la gestion et de l'efficacité de l'exploitation. Ils pourraient contenir, par exemple, les informations suivantes :

- la liste chronologique des loyers en souffrance pour déterminer la gravité du problème;
- une liste des loyers en retard par raison, si possible;
- la liste d'attente par immeuble;
- le taux de roulement des locataires par immeuble;
- une liste des personnes inscrites sur la liste d'attente de plusieurs immeubles;
- la satisfaction des locataires par immeuble, et son évolution au fil du temps;
- les loyers mensuels qui seraient perçus si le taux d'occupation était de 100 % comparativement aux loyers mensuels réels;
- pour le programme LPA, des rapports sur les loyers en souffrance par locataire, et le nombre de mois jusqu'à l'achat potentiel selon les crédits d'achat.

Il serait utile pour les cadres d'obtenir des rapports liés à leur formule d'intéressement. Par exemple, si les surintendants sont évalués en fonction de la satisfaction des locataires,

ils devraient recevoir régulièrement des rapports les renseignant sur l'évolution de cet indicateur.

Il serait intéressant pour le Conseil d'obtenir des rapports plus généraux, qui lui donneraient un aperçu de la santé globale de FRE et de ses progrès à l'égard de sa mission et de ses objectifs. Ces rapports pourraient comprendre des informations à jour sur les projets importants, comme les appartements luxueux et l'immeuble du projet BET. Le Conseil devrait aussi recevoir des rapports indiquant dans quelle mesure FRE se rapproche de ses objectifs de marge d'exploitation avant impôts de 3 % et de rendement des capitaux propres de 3 %. Une fois que FRE aura recruté une personne possédant une expertise financière, le Conseil devrait obtenir un jeu complet d'états financiers afin d'avoir un portrait global de la situation financière de la société. Il pourrait aussi obtenir des informations sur des éléments non comptables, comme l'augmentation prévue des impôts fonciers, les évaluations foncières et la poursuite en instance.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (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 présenter une analyse portant sur les informations supplémentaires qui seraient utiles pour les décisions de la direction et du Conseil.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse portant sur les informations supplémentaires qui seraient utiles pour les décisions de la direction et du Conseil.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse portant sur les informations supplémentaires qui seraient utiles pour les décisions de la direction et du Conseil, et établit un lien entre ces informations et les objectifs et facteurs clés de succès.

### **Occasion d'évaluation n° 15**

Le candidat examine les questions liées à la gouvernance de la société et recommande des améliorations.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

On m'a demandé d'examiner la gouvernance de FRE et de formuler des recommandations pour l'améliorer. À titre d'entreprise à capital fermé, FRE n'est assujettie à aucun règlement quant à sa structure de gouvernance. Je présenterai ci-après quelques-unes des meilleures pratiques et les motifs à l'appui de mes recommandations.

Idéalement, la majorité des membres du Conseil seraient indépendants. Des membres indépendants sont plus susceptibles de donner des conseils impartiaux et de favoriser une meilleure prise de décisions. Par conséquent, les amies et l'oncle de Gloria devraient être remplacés au Conseil. Jusqu'à maintenant, le Conseil n'a jamais mis en doute la pertinence des projets proposés par Gloria, ce qui n'est pas efficace. Le Conseil doit remettre les projets en question, et l'indépendance des membres favorisera de franches discussions

Les membres du Conseil doivent avoir des connaissances pertinentes dans le contexte des activités de FRE. Pour le moment, il y a de nombreuses lacunes dans les compétences et les connaissances du Conseil. C'est une bonne chose que le Conseil ait des experts en droit et sécurité-incendie dont les connaissances sont pertinentes vu les activités de FRE. L'amie de Gloria qui siège à un autre Conseil pourrait donner son avis sur les processus du Conseil d'administration et sur le contexte actuel des organismes de bienfaisance. Toutefois, le fait qu'elle n'a jamais eu d'emploi est un peu préoccupant. Le commerçant pourrait donner des informations sur la situation de la population de Prince Joel (par exemple, un ralentissement du commerce de détail pourrait être un signe de difficultés économiques). Cela dit, les compétences de cette personne ne sont pas tout à fait pertinentes compte tenu des activités de FRE.

Le Conseil devrait s'adjoindre des membres qui possèdent de l'expérience dans les domaines suivants :

- 1) la comptabilité;
- 2) le logement communautaire;
- 3) les ressources humaines;
- 4) l'aide financière des gouvernements provinciaux ou des administrations municipales et les relations avec ces bailleurs de fonds (un ancien politicien connaissant ces domaines pourrait se joindre au Conseil);
- 5) les relations publiques;
- 6) la sécurité des immeubles;
- 7) la construction;
- 8) l'immobilier.

Si elle effectuait ces changements, FRE pourrait alors compter sur le Conseil pour obtenir une orientation stratégique et des conseils fiables étayés par une expérience et des connaissances appropriées.

Après s'être adjoint de nouveaux membres possédant des compétences diversifiées, le Conseil pourrait mettre sur pied des comités, même s'il ne s'agit pas d'une obligation légale. Cette façon de procéder lui permettrait d'améliorer la qualité de la gouvernance et l'efficacité du Conseil. Ces comités pourraient être les suivants :

- 1) un comité sur la rémunération qui étudierait davantage les formules d'intéressement actuelles des cadres et proposerait des améliorations;
- 2) un comité d'audit qui pourrait examiner les contrôles internes et passer en revue les états financiers pour s'assurer qu'ils ne contiennent aucune erreur et qu'aucun ajustement n'est requis.

Les comités permettraient un fonctionnement plus efficace, car les administrateurs examineraient les questions qui relèvent de leur secteur d'expertise (par exemple, si Gloria ne connaît rien aux contrôles internes, il n'est pas utile qu'elle les analyse).

Le Conseil actuel ne semble pas s'occuper de l'orientation stratégique de l'organisation, et il semble que FRE accepte des projets qui ne correspondent pas à sa mission actuelle. Le Conseil a pour rôle de veiller à la réalisation de la mission ou de voir à ce que cette dernière soit révisée en fonction des nouveaux objectifs de l'entreprise et de l'évolution du contexte dans lequel celle-ci évolue.

Enfin, le Conseil devrait publier un code d'éthique et un code de conduite officiels étant donné qu'il y a eu un manquement à l'éthique pour ce qui est du respect de l'ordre de la liste d'attente par l'un des directeurs immobiliers et qu'Andy est en situation de conflit d'intérêts. Celui-ci siège actuellement au Conseil de Halloran, ce qui pourrait expliquer pourquoi il a dit au personnel de ne pas enquêter sur la fissure de l'immeuble Atman. Il s'agit là d'un conflit d'intérêts évident sur lequel il faut se pencher.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 15 (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 recommander des améliorations à apporter au Conseil actuel.

**Compétent** – Le candidat recommande des améliorations à apporter au Conseil actuel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande des améliorations à apporter au Conseil actuel en fournissant des explications et des justifications suffisantes.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2  
RÔLE EN FISCALITÉ  
FERGUSON REAL ESTATE INC. (FRE)**

**Le candidat qui a choisi le rôle en Fiscalité doit effectuer une analyse des stratégies relatives à la rémunération de la propriétaire. Il doit aussi analyser les conséquences de l'offre d'investissement de la Bates Foundation of America (BFA) et suggérer des mesures de planification permettant d'améliorer les résultats fiscaux.**

**Il doit également analyser un certain nombre d'éléments sur lesquels Gloria désire avoir de l'information, notamment un don d'actions, un projet de régime d'options d'achat d'actions, une erreur dans la déclaration fiscale de l'année précédente, un échange d'immeubles et un projet de cession d'un immeuble à FRE.**

**Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 7, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.**

**Mémo**

**À : Judy Kong, contrôleur**

**De : CPA fiscaliste**

**Objet : Analyse fiscale**

**Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 8**

Le candidat analyse les répercussions fiscales des modifications qui pourraient être apportées à la rémunération de Gloria et la composition optimale de cette rémunération.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

On m'a demandé s'il y avait lieu d'apporter des changements à la rémunération de Gloria de façon à optimiser sa situation fiscale personnelle sans toutefois nuire à la situation fiscale de la société.

La société paie actuellement tous ses impôts au fédéral au taux d'imposition des petites entreprises de 11 %, ce qui changera si FRE perd son statut de société privée sous contrôle canadien par suite d'un investissement de BFA (voir l'analyse dans la section suivante). Il faudrait effectuer une analyse approfondie des taux d'imposition provinciaux pour déterminer s'il est préférable que Gloria augmente la proportion de son revenu qui correspond au salaire ou celle qui correspond aux dividendes.

Avant d'examiner les facteurs quantitatifs, toutefois, il faut tenir compte de certains facteurs qualitatifs :

- Si Gloria touchait un salaire plus élevé, la société aurait droit à une déduction fiscale, ce qui réduirait son propre impôt à payer.
- Les dividendes ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt pour la société mais peuvent donner lieu à des remboursements du solde d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) reporté.
- Gloria pourrait aussi recevoir des dividendes en capital, qui ne seraient pas imposables pour elle.
- Si FRE est imposée au taux des petites entreprises, elle ne peut verser que des dividendes autres que des dividendes déterminés. Une société ne peut verser des dividendes déterminés que lorsqu'elle a payé l'impôt au taux supérieur applicable aux sociétés et a ainsi accumulé un solde dans son compte de revenu à taux général (CRTG). Cependant, comme FRE a un capital imposable qui dépasse 10 millions \$, il est probable que la déduction accordée aux petites entreprises ait été partiellement éliminée. Il faudrait effectuer une analyse plus poussée pour déterminer si FRE dispose d'un solde du CRTG.
- Il y a une possibilité de report si la société déclare le versement d'une prime au bénéfice de Gloria à la fin de l'année d'imposition et qu'elle la lui verse dans les 179 jours suivant la fin de l'année d'imposition. La prime pourra être déduite par la société pour l'année d'imposition et ne sera imposable pour Gloria que lorsque celle-ci l'aura reçue.
- Gloria doit déterminer si elle souhaite participer pleinement au Régime de pensions du Canada (RPC) (ou au Régime de rentes du Québec [RRQ]) une fois à la retraite, car elle touche actuellement un salaire qui est inférieur à la moitié du maximum des gains ouvrant droit à pension. Les sorties de trésorerie (de FRE et de Gloria) s'en trouveraient accrues, mais Gloria bénéficierait d'une certaine stabilité au moment de sa retraite.
- Un salaire plus élevé accroîtrait également les droits de cotisation de Gloria à un REER. Le maximum déductible au titre d'un REER de Gloria correspond au moins élevé des deux montants suivants : 18 % du revenu gagné et le plafond annuel établi, soit 26 010 \$ pour 2017. Le « revenu gagné » aux fins d'un REER comprend le salaire ainsi que les revenus locatifs; donc, selon la portion de ses autres revenus de 80 000 \$ qui correspond à ses revenus locatifs, il est possible que Gloria se rapproche déjà du plafond du revenu gagné aux fins d'un REER. Cependant, il demeure possible d'accroître son salaire afin de porter ce montant à son maximum.
- D'après l'analyse de la question des dons présentée plus loin, il pourrait être possible de planifier la rémunération de façon à maximiser les dons. Si Gloria retirait une plus grande portion de son revenu sous forme de dividendes, son revenu net aux fins fiscales serait plus élevé, ce qui accroîtrait le montant des dons pour lesquels Gloria pourrait demander un crédit chaque année. Cependant, cette approche pourrait aussi limiter l'utilité des dons puisque le crédit d'impôt pour dividendes aurait pour effet d'éliminer une plus grande partie de ses impôts et que les impôts de FRE augmenteraient en conséquence. Le fait que Gloria touche un salaire donnera lieu à une déduction pour la société tout en permettant à Gloria de déduire des dons de bienfaisance s'élevant jusqu'à 75 % de son revenu.

- La société a un capital-actions de 8 millions \$ au bilan. Ce montant correspondant à celui que Gloria a investi à l'origine, il est donc probable que ce soit aussi le solde du capital versé (CV). Gloria pourrait retirer des fonds du capital versé en franchise d'impôt.
- Il est également possible de reporter la totalité des impôts personnels et de réduire le revenu que Gloria reçoit de la société en général : Gloria pourrait laisser l'argent dans FRE pour le moment et effectuer des retraits plus tard, quand elle sera à la retraite et qu'elle sera assujettie à un taux d'imposition inférieur. Cette solution ne conviendra pas à certaines des options envisagées par Gloria (notamment le don ou la vente d'actions), mais elle pourrait s'avérer avantageuse si Gloria décidait de demeurer la seule actionnaire de la société. Cette solution pourrait aussi avoir une incidence négative sur la capacité de Gloria de se prévaloir de l'exonération cumulative pour gains en capital puisqu'elle donnerait lieu à l'accumulation d'actifs qui ne sont pas utilisés dans une entreprise exploitée activement. Il serait toutefois possible de régler ce problème en utilisant ces fonds pour rembourser les dettes. Enfin, il est important de prendre des mesures pour se préparer aux changements qui pourraient être apportés aux dispositions relatives au revenu de placement.

*[REMARQUE : Il n'est pas nécessaire de fournir des calculs pour étayer cette analyse, mais les candidats qui l'ont fait devraient être récompensés.]*

### **Frais médicaux**

Un avantage imposable doit figurer sur le feuillet T4 de Gloria pour l'opération au genou pratiquée dans une clinique privée dont FRE a payé les frais en 2017. Il s'agit d'un avantage dont Gloria, une employée, jouit en raison de son emploi à FRE, aux termes du paragraphe 6(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Cette conclusion repose sur l'hypothèse que Gloria a reçu cet avantage à titre d'employée; autrement dit, elle n'aurait pas reçu un avantage de cette nature si elle était une simple actionnaire.

Par contre, si le paiement a été comptabilisé comme un prêt à l'actionnaire dans les documents comptables de FRE, ce prêt ne figurera pas sur le feuillet T4 de Gloria, mais cette dernière devra le rembourser. Si cette somme demeure impayée à la fin de deux années d'imposition consécutives de FRE, elle sera ajoutée au revenu de Gloria au cours de l'année où le prêt a été consenti, aux termes du paragraphe 15(2).

Actuellement, Gloria doit payer l'opération au genou en dollars après impôts; elle a droit à un crédit d'impôt fédéral de 15 % sur les frais médicaux qui dépassent 3 % de son revenu net aux fins fiscales ou d'un seuil déterminé chaque année, selon le moins élevé des deux montants. « Les frais médicaux qu'un employeur a payés ou fournis, mais qui sont inclus dans le revenu de l'employé, sont réputés, selon l'alinéa 118.2(3)a), avoir été payés par l'employé. L'employé peut donc les demander aux fins du crédit d'impôt pour frais médicaux, en supposant que les frais sont par ailleurs admissibles. L'employé est réputé avoir payé ces frais à la date où l'employeur les a payés ou fournis. » [Folio de l'impôt sur le revenu S1-F1-C1, *Crédit d'impôt pour frais médicaux*]

Si Gloria parvient à faire couvrir son opération au genou dans le cadre du régime d'avantages sociaux, il n'y aura pas d'impôts à payer, car les prestations d'un tel régime ne constituent pas un avantage imposable. Le coût des primes correspondrait à une déduction pour la société. Gloria devrait faire modifier le régime de façon que l'intervention chirurgicale soit couverte; si l'assureur actuel refuse de couvrir de tels éléments, un régime d'autoassurance pourrait être établi pour les couvrir.

### **Avantage relatif aux frais pour droit d'usage d'une automobile**

Le directeur de la paie a raison de croire que Gloria doit être imposée sur l'avantage qui correspond à l'usage personnel de l'automobile ayant coûté 41 500 \$; par contre, la méthode d'estimation utilisée n'est pas conforme aux dispositions pertinentes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Gloria n'utilise le véhicule qu'à des fins personnelles, et jamais à des fins d'affaires.

Il faudra inscrire au feuillet T4 de Gloria un avantage correspondant à 2 % par mois de 41 500 \$ au prorata du nombre de jours pendant lesquels l'automobile a été mise à sa disposition au cours de l'année et de frais de fonctionnement de 25 cents par kilomètre parcouru à des fins personnelles. Ce montant sera supérieur à celui sur lequel Gloria a été imposée jusqu'à présent. La paie et les retenues à la source de Gloria devront donc faire l'objet d'un ajustement.

Si Gloria utilise parfois l'automobile à des fins d'affaires (c'est-à-dire si elle l'utilise de temps à autre pour se rendre aux immeubles de la société), cet usage permettrait de réduire l'avantage imposable.

Pour la société, seule la première tranche de 30 000 \$ du coût de l'automobile est amortie au taux de la déduction pour amortissement de la catégorie 10.1, à 30 % par année, et la règle de la demi-année s'applique. Le restant ne serait admissible à aucun amortissement fiscal.

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 la stratégie de retrait de Gloria ou analyse l'un des avantages imposables (p. ex., les frais médicaux ou les frais afférents à l'automobile).

**Compétent** – Le candidat analyse la stratégie de retrait de Gloria et montre ainsi qu'il comprend l'intégration de l'impôt des particuliers et des sociétés, et analyse un avantage imposable (p. ex., les frais médicaux ou les frais afférents à l'automobile).

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la question de la stratégie de retrait et montre ainsi qu'il comprend l'intégration de l'impôt des particuliers et des sociétés. Le candidat analyse aussi les avantages imposables (p. ex., les frais médicaux et les frais afférents à l'automobile).

#### **Occasion d'évaluation n° 9**

Le candidat analyse les incidences, en matière d'impôt, de l'offre d'investissement de la Bates Foundation.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

Si FRE accepte l'offre de la Bates Foundation of America (BFA) telle qu'elle a été présentée, elle ne sera plus une société privée sous contrôle canadien (SPCC) aux fins de l'impôt. BFA, une non-résidente du Canada, pourra élire la majorité des membres du Conseil d'administration de FRE; elle aura donc un contrôle de fait, même si l'actionnariat ne donne pas de contrôle de droit. Un tel changement aura des répercussions fiscales importantes :

1. La société ne paiera plus l'impôt fédéral sur les bénéfices au taux préférentiel des petites entreprises de 10,5 % sur la première tranche de 500 000 \$ de bénéfice imposable; le taux s'établira plutôt à 15 %. La hausse pourrait s'avérer plus importante, selon la province (on nous indique que le taux d'imposition provincial de FRE applicable au bénéfice qui dépasse le plafond des affaires est de 12 %, par opposition au taux préférentiel de 4 %, mais cet élément devrait être confirmé). Les flux de trésorerie futurs de FRE s'en trouveront réduits puisqu'une plus grande part servira à payer les impôts sur les bénéfices.
2. Gloria ne pourra pas bénéficier de l'exonération cumulative des gains en capital, qui s'élève à 835 716 \$, si elle vend un jour ses actions de FRE parce que celles-ci ne seront plus des actions admissibles de petite entreprise. Voici les critères applicables :

- a) le particulier doit posséder les actions pendant la période de 24 mois qui précède la vente;
  - b) au cours des 24 derniers mois, 50 % ou plus des actifs de la société étaient utilisés principalement dans le cadre d'une entreprise exploitée activement au Canada;
  - c) la société doit être une société exploitant une petite entreprise (SEPE) à la date où les actions sont vendues (c'est-à-dire une SPCC dont la totalité ou presque [90 %] des éléments d'actif sont utilisés dans une entreprise qu'elle exploite activement).
3. Les options d'achat d'actions seront moins avantageuses sur le plan fiscal parce que les employés ne pourront pas reporter l'avantage fiscal découlant de l'exercice des options d'achat d'actions jusqu'à la vente des actions sous-jacentes. Cela s'avérerait punitif, car l'employé n'a généralement pas d'argent pour payer les impôts si les actions n'ont pas encore été vendues.
  4. Le solde d'impôt devra être payé deux mois après la fin de l'année d'imposition plutôt que trois mois comme dans le cas d'une SPCC.
  5. Les dividendes de la société, après la distribution de bénéfices accumulés, qui ont été imposés au taux réduit et correspondent au compte de revenu à taux réduit (CRTR), deviendraient pour Gloria des dividendes déterminés, assortis d'un taux de majoration supérieur (138 % au lieu de 117 %) et d'un crédit d'impôt pour dividendes supérieur; ils seraient donc, au bout du compte, imposés à un taux effectif légèrement inférieur pour Gloria.
  6. Lorsque la société cessera d'être une SPCC, elle perdra son IMRTD et n'y aura plus accès. La perte du statut de SPCC n'aura pas d'incidence sur le compte de dividendes en capital (CDC) puisque ce dernier peut aussi être utilisé par les sociétés privées.

### **Répercussions de l'acquisition du contrôle**

Lorsque BFA aura acquis ces actions et signé la convention entre actionnaires (probablement une convention unanime des actionnaires), qui lui donnera le contrôle de fait, il y aura « acquisition du contrôle ». Celle-ci aura un certain nombre de répercussions fiscales :

- Elle entraînera une fin d'exercice réputée et l'obligation de produire une déclaration fiscale.
- Si l'acquisition a lieu avant le 1<sup>er</sup> octobre (ou après), il y aura une année d'imposition abrégée, ce qui exigera le calcul au prorata de certains montants, comme la déduction pour amortissement, en fonction du nombre de jours de l'année d'imposition en question.
- La fin d'exercice réputée comptera pour une année aux fins du report prospectif de toute perte ou de tout crédit d'impôt à l'investissement.
- Immédiatement avant l'acquisition du contrôle, les immobilisations et les biens amortissables avec des pertes inhérentes doivent être ramenés à leur juste valeur marchande. Si l'on suppose que les valeurs fiscales sont semblables aux valeurs comptables (ce qui devrait évidemment être confirmé), c'est probablement ce que devra

faire FRE parce que la valeur estimative de certains biens immobiliers est inférieure à leur valeur comptable.

- La réalisation de pertes sur les biens amortissables (c'est-à-dire les bâtiments et les agencements et tout achalandage acquis ou d'autres actifs incorporels amortissables) donnera lieu à des pertes autres qu'en capital dans la mesure où le revenu ne sera pas suffisant pour les absorber.
- Les pertes sur les immobilisations (c'est-à-dire les terrains) feront augmenter le montant du report prospectif de pertes en capital.
- Les pertes autres qu'en capital provenant du revenu de placement, de même que toutes les pertes en capital, expireront immédiatement.

### **Autres répercussions**

Il n'y aura pas de retenues d'impôt à l'égard des dividendes versés à BFA en raison de la *Convention fiscale entre le Canada et les États-Unis d'Amérique* (puisque BFA est une organisation exonérée).

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 mentionne qu'il y aura une acquisition de contrôle ou que FRE perdra son statut de SPCC.

**Compétent** – Le candidat mentionne qu'il y aura une acquisition de contrôle et que FRE perdra son statut de SPCC. Le candidat analyse les répercussions d'un de ces facteurs.

**Compétent avec distinction** – Le candidat mentionne qu'il y aura une acquisition de contrôle et que FRE perdra son statut de SPCC. Le candidat analyse les répercussions de ces deux facteurs.

### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse les opportunités de planification fiscale qui permettront à Gloria d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital si l'offre d'investissement de la Bates Foundation est acceptée.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

#### **Planification en vue de réduire au minimum les impôts liés à l'acquisition du contrôle**

Un choix peut être produit de façon à accroître les valeurs fiscales des biens immobiliers auxquels se rattachent des gains accumulés, à hauteur de leur juste valeur. Ce choix donnera lieu à des gains en capital imposables, à un revenu de récupération ou aux deux, qui seront annulés par les pertes en capital et les pertes autres qu'en capital qui expireraient autrement. Cette solution aurait l'avantage de réduire le montant de la récupération ou des gains en capital imposables résultant de la vente future des biens immobiliers visés par le choix.

#### **Planification en vue de réduire au minimum les impôts découlant de la perte du statut de SPCC : ECGC**

Si FRE perd son statut de SPCC en raison d'un investissement de BFA, Gloria pourrait envisager de vendre *une partie* de ses actions à une société de portefeuille, à la juste valeur marchande, en générant un gain brut égal au plafond de l'exonération cumulative pour gains en capital (ECGC) pour l'année (plafond qui se chiffre actuellement à 835 716 \$). L'ECGC de Gloria serait ainsi cristallisée, ce qui lui permettrait de payer moins d'impôt sur une vente future. Une autre possibilité consisterait à structurer l'opération sous la forme d'une vente partielle des actions de Gloria à BFA, au lieu d'une émission d'actions sur le capital autorisé, si cette solution convient à BFA.

Gloria pourrait aussi transférer *la totalité* de ses actions à une société de portefeuille pour un montant se situant entre le coût fiscal et la juste valeur marchande, en choisissant, en vertu de l'article 85, un prix de transfert correspondant à son prix de base majoré du montant de l'ECGC qu'elle souhaiterait utiliser.

En ce qui concerne les considérations pratiques de la vente, Gloria ne peut pas recevoir de contrepartie en argent ou de contrepartie autre qu'en actions supérieure au coût sans qu'il y ait un dividende réputé. Si elle a une perte nette cumulative sur placements (PNCP), il est possible qu'elle ne puisse pas avoir recours à l'ECGC.

L'impôt minimum de remplacement peut aussi s'appliquer. Aux termes des dispositions fiscales pertinentes, le revenu est ajusté en fonction de certains avantages fiscaux comme l'ECGC, et l'assiette révisée est assujettie à l'impôt sur le revenu des particuliers au taux réduit, au fédéral comme au provincial. Si ce montant est supérieur à l'impôt sur le revenu normal, le montant de remplacement est exigible.

Si la valeur des actions de FRE de Gloria venait à baisser et s'il se trouve que Gloria a d'autres placements en actions admissibles de petite entreprise ayant pris de la valeur, l'ECGC pourrait être perdue.

**Planification en vue de réduire au minimum les impôts découlant de la perte du statut de SPCC : autres aspects**

La solution la plus simple, tant pour ce qui est de la perte du statut de SPCC qu'en ce qui concerne l'acquisition du contrôle, consisterait à négocier afin d'obtenir l'élimination de la convention entre actionnaires qui accorde le contrôle de fait à BFA. Gloria pourrait conserver le contrôle grâce au pourcentage d'actions qu'elle détient, et aucune des répercussions mentionnées ne s'appliquerait. Il pourrait toutefois s'avérer difficile de négocier un tel résultat.

Pour éviter la perte de l'IMRTD, les dividendes devraient être versés avant l'émission des actions.

Il est à noter que l'ECGC peut aussi permettre d'éliminer l'impôt sur la première tranche de 835 716 \$ des gains en capital réalisés en raison du don des actions. On ne sait pas si Gloria compte mettre ces deux mesures en place, mais, dans l'affirmative, elle pourrait simplement faire en sorte que le don d'actions à l'organisme de bienfaisance ait lieu avant que FRE n'émette les nouvelles actions sur le capital autorisé.

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 mentionne une mesure de planification permettant d'atténuer l'incidence de l'émission des actions en faveur de BFA.

**Compétent** – Le candidat mentionne quelques mesures de planification permettant d'atténuer l'incidence de l'émission des actions en faveur de BFA, ou le candidat analyse une mesure de planification.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse quelques mesures de planification permettant d'atténuer l'incidence de l'émission des actions en faveur de BFA.

### Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les répercussions fiscales du don des actions de FRE qu'envisage Gloria.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

#### Don d'actions

Gloria pourrait faire don de ses actions de FRE à un organisme de bienfaisance enregistré canadien. Il s'agira sans doute d'un organisme bien particulier, prêt à devenir propriétaire d'actions de cette société inhabituelle. L'organisme pourrait vouloir absorber FRE, mais cette question dépasse le cadre de la présente analyse. Aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, Gloria obtiendrait un reçu aux fins de l'impôt pour la juste valeur des actions données à l'organisme de bienfaisance. La juste valeur suggérée par Gloria devrait être étayée, aux fins de l'impôt, par une évaluation. L'Agence du revenu du Canada pourrait évidemment remettre cette évaluation en question si elle juge qu'elle pourrait être trop élevée.

Dans la déclaration de revenus des particuliers de Gloria, le produit de disposition correspondrait à la juste valeur marchande des actions. La juste valeur marchande diminuée du coût correspondrait à un gain en capital, dont 50 % serait imposable. Contrairement aux gains en capital sur les dons de titres de sociétés publiques, les gains en capital sur les dons d'actions de sociétés privées ne sont pas exonérés. Comme la Bates Foundation a offert d'acheter 45 % des actions pour un montant de 9 à 10 millions \$, les actions existantes valent probablement environ 22 millions \$ ( $10 \text{ millions \$} \div 45 \% \times 55 \%$ ). Leur valeur pouvant toutefois varier grandement étant donné la nature du secteur, il faudrait faire appel à un évaluateur professionnel. Quoi qu'il en soit, Gloria aura un gain important, qui sera imposable. Pour le reste de l'analyse, je suppose un gain en capital imposable de 7 millions \$ [ $(22 \text{ millions \$} - 8 \text{ millions \$}) \times 50 \%$ ]. Heureusement, l'exonération cumulative pour gains en capital pourrait peut-être permettre de réduire les impôts, comme il a été indiqué précédemment.

Le revenu annuel de Gloria s'établit à environ 200 000 \$. Le montant maximal des dons de bienfaisance admissibles à un crédit par année d'imposition est de 75 % du revenu net. Les dons inutilisés peuvent faire l'objet d'un report prospectif sur un maximum de cinq ans.

Pour l'année où le don aurait lieu, Gloria aura un revenu net de  $200\,000 \$ + 7 \text{ millions \$} = 7,2 \text{ millions \$}$ , dont une portion de 75 % équivaut à 5,4 millions \$. Il resterait ainsi des dons de 16,6 millions \$ qui pourraient être reportés sur les quatre années ultérieures.

Par la suite, le crédit que Gloria pourrait demander pour les dons ne serait que de 150 000 \$ par année à l'avenir, quoiqu'il lui serait possible d'accroître ce montant si elle recevait une plus grande partie de son revenu en dividendes puisque la majoration est prise en compte dans le revenu net total. Toutefois, comme la majorité de son revenu n'est pas imposée au taux de 29 % et que la hausse de son revenu de dividendes ferait augmenter le montant du crédit d'impôt pour dividendes, Gloria ne pourrait probablement pas demander la totalité du crédit

pour dons de bienfaisance chaque année de toute manière étant donné que ses impôts seraient déjà complètement éliminés.

L'incidence de ce don serait que Gloria ne paierait que très peu d'impôt au cours des cinq prochaines années. Elle pourrait toutefois envisager d'autres options, comme faire don chaque année d'un nombre d'actions suffisant pour éliminer tous ses impôts sur le revenu à payer et aussi augmenter le revenu qu'elle tire de la société chaque année, de façon à conserver le contrôle tout en ayant plus de crédits d'impôt par année.

Gloria doit bien s'assurer que le don n'est pas visé par les paragraphes 118.1(13) à (20), qui empêchent l'émission d'un reçu pour don d'actions de sociétés privées dans certaines circonstances très limitées. Ces dispositions ne s'appliqueraient toutefois que si :

- Gloria faisait don des actions à une fondation privée, ou
- Gloria avait un lien de dépendance avec l'organisme de bienfaisance (ce serait notamment le cas si elle siégeait au conseil d'administration de l'organisme) et conservait un lien de dépendance avec FRE après le don.

Si elle fait don de 100 % de ses actions de FRE, elle n'aura probablement plus de lien de dépendance avec celle-ci, et ces dispositions ne s'appliqueront pas. Leur application peut également être facilement évitée si l'organisme de bienfaisance dispose des actions de FRE après les avoir reçues de Gloria.

Gloria devrait prendre en considération l'incidence d'un tel don sur ses liquidités, puisqu'elle renoncerait à une partie importante de la valeur nette de son patrimoine (et au contrôle de son entreprise) sans recevoir d'argent en contrepartie. Gloria pourrait avoir de la difficulté à payer la lourde facture fiscale de cette opération, puisque cette dernière ne lui rapporterait pas d'argent. Gloria devrait également se demander si un organisme de bienfaisance accepterait un tel don; il pourrait sans doute y avoir des moyens plus efficaces de soutenir de tels organismes (par exemple, le don de titres de sociétés publiques, qui lui permettrait d'exclure le gain en capital de son revenu).

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 mentionne qu'un gain en capital imposable sera réalisé sur le don, ou que celui-ci donnera droit à un crédit correspondant à la juste valeur des actions.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse traitant du fait qu'un gain en capital imposable sera réalisé sur le don, et que celui-ci donnera droit à un crédit correspondant à la juste valeur des actions.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie (tenant compte de la limite des dons de bienfaisance, de la période de report prospectif, de la planification, etc.) traitant du fait qu'un gain en capital imposable sera réalisé sur le don et que celui-ci donnera droit à un crédit correspondant à la juste valeur des actions.

### **Occasion d'évaluation n° 12**

Le candidat analyse les répercussions fiscales du régime d'options d'achat d'actions.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

On m'a demandé d'exposer les répercussions, pour les employés et pour la société, du régime d'options d'achat d'actions proposé.

### **Répercussions pour les employés**

En supposant que la société demeure une SPCC, les répercussions du régime d'options d'achat d'actions seront les suivantes pour les employés :

- Il n'y aura aucune répercussion fiscale au moment de l'octroi des options d'achat d'actions.
- Il n'y aura aucune répercussion fiscale pour les employés qui n'exerceront pas leurs options d'achat d'actions (parce qu'ils auront quitté l'entreprise).
- Il n'y aura aucune répercussion fiscale lors de l'exercice des options d'achat d'actions. Il y a un report automatique de l'avantage imposable lorsque les actions sous-jacentes sont celles d'une SPCC.

- Les répercussions selon les suivantes au moment de la vente des actions sous-jacentes :
  - La différence entre la juste valeur marchande à la date d'exercice et le prix d'exercice sera incluse dans le revenu sur le feuillet T4.
  - Comme le prix d'exercice est inférieur à la juste valeur marchande au moment de l'octroi des options, l'employé *n'aura pas* automatiquement droit à une déduction de 50 % à l'égard du revenu de la vente des actions. Cependant, étant donné que FRE était une SPCC au moment de l'octroi des options, si les actions sont conservées pendant au moins deux ans, une déduction de 50 % sera permise aux termes de l'alinéa 110(1)d.1).
  - Au moment de la vente des actions, un gain en capital égal à la différence entre leur prix de vente et leur juste valeur marchande à la date où l'option a été exercée sera ajouté au revenu. Le gain sera diminué des coûts de vente et pourrait donner droit à l'ECGC dont il a été question précédemment. Une portion de 50 % du gain en capital résiduel est imposable.
  - Si ce calcul donne lieu à une perte en capital nette, celle-ci ne peut être déduite que des gains en capital. Les montants inutilisés peuvent être reportés sur les trois années d'imposition précédentes ou reportées en avant indéfiniment pour compenser des gains en capital imposables futurs. Cependant, si FRE demeure une SEPE (comme il a été indiqué précédemment) et s'il y a une perte en capital sur les actions, la perte pourrait être admissible à titre de perte déductible au titre d'un placement d'entreprise et être déductible de tout autre revenu.

### **Modifications qui pourraient être apportées au régime pour le rendre plus avantageux sur le plan fiscal**

Si le prix d'exercice était égal ou supérieur à la juste valeur marchande des actions à la date de l'octroi, les employés ne seraient pas obligés de conserver les actions pendant deux années après l'exercice de l'option pour avoir droit à la déduction de 50 % mentionnée précédemment (ils pourraient plutôt se prévaloir de la déduction prévue à l'alinéa 110(1)d)). Les employés auraient droit à la déduction de 50 % sans devoir attendre deux ans, ce qui est plutôt avantageux.

### **Évaluation**

Il est possible que l'Agence du revenu du Canada (ARC) n'accepte pas la juste valeur marchande fixée par la société en fonction de la formule choisie, même s'il s'agit apparemment d'une mesure largement reconnue pour l'évaluation des sociétés à capital fermé. La méthode choisie pour l'estimation de la juste valeur marchande ne semble pas tenir compte des facteurs qualitatifs, des bénéfices ou de l'actif net réel. Elle donnera sans doute un résultat plus élevé qu'une évaluation par les bénéfices parce qu'une rentabilité de 3 % est relativement faible. Elle est aussi nettement inférieure à la valeur comptable des actions et ne tient pas compte de la valeur marchande des immeubles, qui est plus élevée que leur valeur comptable. Si l'ARC

est d'avis que la juste valeur marchande s'avère inférieure, les montants inclus dans le revenu seraient plus élevés, comme il ressort de l'analyse qui précède. Il serait possible d'atténuer ce problème en ajoutant une clause d'ajustement du prix d'achat.

### **Exonération cumulative pour gains en capital**

Comme il a été indiqué précédemment, si un employé conserve les actions de la société pendant deux ans et que la société est alors une SEPE, une partie ou la totalité du gain en capital pourrait être libre d'impôt grâce à l'ECGC de l'employé, si ce dernier ne l'a pas encore utilisée.

### **Conséquences fiscales pour la société**

Il est important de noter que la société n'aura droit à aucune déduction fiscale à l'égard du régime d'options d'achat d'actions, même s'il y a des écritures comptables à passer pour comptabiliser la charge salariale.

Au moment de l'exercice, le capital versé de la catégorie d'actions émises est augmenté d'un montant correspondant à l'apport en trésorerie (c'est-à-dire le prix d'exercice).

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les options d'achat d'actions.

**Compétent** – Le candidat analyse les options d'achat d'actions.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les options d'achat d'actions, de même que leurs répercussions pour l'employeur et l'employé.

**Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat analyse les erreurs fiscales liées à la vente de l'immeuble Ajax en 2015.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

Vous m'avez demandé de voir si le paragraphe 13(21.1) de la Loi de l'impôt sur le revenu aurait dû être appliqué à la vente de l'immeuble Ajax. Il aurait effectivement dû être appliqué parce qu'un gain en capital a été réalisé sur le terrain et qu'une perte finale a été déduite pour le bâtiment. Les dispositions du paragraphe 13(21.1) prévoient l'ajustement de la perte finale qui aurait été calculée par ailleurs au moyen d'une réduction du produit de disposition du terrain et d'une augmentation du produit de disposition du bâtiment, ce qui a pour effet d'éliminer la perte finale en partie ou entièrement.

La perte finale sur le bâtiment, qui est normalement entièrement déductible, est ainsi convertie en un montant dont la moitié seulement est déductible en raison de la réduction du gain sur le terrain (dont la moitié seulement est imposable). Il y aura par conséquent des impôts additionnels à payer.

Plus précisément, ce paragraphe se lit ainsi :

*a) si, au cours de l'année, le contribuable [...] dispose du fonds de terre sous-jacent ou contigu au bâtiment et nécessaire à l'usage qui en est fait, **le produit de disposition du bâtiment est réputé égal au moins élevé des montants suivants :***

*(i) l'excédent éventuel du total visé à la division (A) sur le montant visé à la division (B) :*

*(A) le total de la juste valeur marchande du bâtiment au moment donné et de la juste valeur marchande du fonds de terre immédiatement avant sa disposition [soit une juste valeur marchande totale de 2 400 000 \$]*

*(B) la juste valeur marchande du fonds de terre immédiatement avant sa disposition ou, s'il est inférieur, l'excédent éventuel de son coût indiqué pour le vendeur (déterminé compte non tenu du présent paragraphe) sur le total des gains en capital (déterminés compte non tenu des sous-alinéas 40(1)a) (ii) et (iii)) provenant de dispositions de ce fonds effectuées dans les trois ans précédant le moment donné par le contribuable ou par une personne avec qui il avait un lien de dépendance en faveur du contribuable ou d'une autre personne avec qui il a un lien de dépendance [soit le moins élevé des montants suivants : le coût et la juste valeur marchande du terrain, en l'occurrence 815 000 \$]*

*[Résultat : 1 585 000 \$]*

*(ii) le plus élevé des montants suivants :*

(A) la juste valeur marchande du bâtiment au moment donné  
[1 440 000 \$]

(B) le coût indiqué du bâtiment [1 840 000 \$], ou, s'il est inférieur, son  
coût en capital [2 600 000 \$], pour le contribuable immédiatement  
avant sa disposition

[Résultat : 1 840 000 \$]

**[Résultat : produit de disposition du bâtiment de 1 585 000 \$]**

malgré les autres dispositions de la présente loi, **le produit de disposition du fonds de terre est réputé égal** à l'excédent éventuel du total visé au sous-alinéa (iii) sur le montant visé au sous-alinéa (iv) :

(iii) le total des produits de disposition du bâtiment et du fonds de terre, déterminés compte non tenu du présent paragraphe ni du paragraphe (21.2) [soit un produit de disposition total de 2 400 000 \$]

(iv) le produit de disposition du bâtiment déterminé selon le présent alinéa [soit 1 840 000 \$]

**[Résultat : produit de disposition du terrain de 560 000 \$]**

*[REMARQUE : Les candidats pourraient obtenir ces résultats de façon intuitive, simplement en établissant le produit de disposition du terrain comme étant égal au coût et en attribuant le reste du produit au bâtiment, ce qui correspond au résultat attendu.]*

Le bon calcul aurait donc été le suivant :

	<u>Terrain</u>	<u>Bâtiment</u>	<u>Total</u>
Produit	815 000 \$ 40 %	1 585 000 \$ 60 %	2 400 000 \$
Coût/FNACC	804 000 \$	1 840 000 \$	
Intérêts capitalisés	<u>11 000</u>		
	<u>815 000 \$</u>	<u>1 840 000 \$</u>	
Gain en capital (perte finale)	-	(255 000)\$	
Gain en capital imposable ajouté à l'Annexe 1 de la déclaration T2	-		
Perte finale déduite à l'Annexe 1 de la déclaration T2		255 000 \$	

Selon la déclaration produite, le revenu s'établissait ainsi : un revenu de placement de 72 500 \$ et une déduction de 400 000 \$ du revenu d'entreprise, ce qui aurait réduit les impôts de 21 267 \$ ( $72\,500 \$ \times 50\,2/3\% - 400\,000 \$ \times 14,5\%$ ).

La vente aura donc pour effet de réduire les impôts de 36 975 \$ ( $255\,000 \$ \times 14,5\%$ ). La correction de cette erreur devrait donc donner lieu à un remboursement de 15 708 \$. Il y a un solde d'IMRTD reporté; ce calcul suppose que la correction de l'erreur n'aura pas pour effet de réduire le solde d'IMRTD au point d'annuler le droit aux remboursements au titre de dividendes qui ont déjà été demandés.

### **Correction de l'erreur décrite et de l'erreur liée à l'amortissement**

Pour rectifier ces erreurs, la société doit produire une déclaration de revenus des sociétés T2 modifiée pour 2015, afin de corriger les Annexes 6 et 8 ainsi que l'Annexe 1 et le calcul des impôts.

L'ARC peut établir une nouvelle cotisation relativement à une déclaration T2 dans les trois ans suivant la date du premier avis de cotisation. L'avis de cotisation étant daté du 17 août 2016, nous avons donc jusqu'au 17 août 2019 pour corriger l'erreur.

Cependant, je recommande de corriger l'erreur dès que possible et, le cas échéant, de payer le solde dû calculé à la suite de la correction de l'amortissement. Des intérêts et des pénalités seront calculés sur tout montant supplémentaire à payer et, probablement, sur des acomptes provisionnels insuffisants pour 2016; ces frais ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt. Si l'ARC découvre notre erreur avant que celle-ci ne soit corrigée, elle pourrait ouvrir un dossier de vérification auquel FRE devrait consacrer des ressources importantes.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat indique l'incidence du paragraphe 13(21.1) ou analyse la manière de corriger les erreurs dans la déclaration de revenus.

**Compétent** – Le candidat analyse l'incidence du paragraphe 13(21.1) et tente un calcul, ou le candidat analyse la manière de corriger les erreurs dans la déclaration de revenus et indique l'incidence du paragraphe 13(21.1).

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse l'incidence du paragraphe 13(21.1), notamment en tentant un calcul, et analyse la manière de corriger les erreurs dans la déclaration fiscale.

#### **Occasion d'évaluation n° 14**

Le candidat détermine les conséquences fiscales de l'échange d'immeubles avec Welzer.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

J'ai analysé les conséquences fiscales de l'échange de biens immobiliers entre la société et Welzer Properties Inc.

Aux fins de cette analyse, j'ai supposé que Welzer Properties Inc. *n'est pas* une société apparentée aux fins de l'impôt; la question pourrait être envisagée différemment aux fins comptables. Les conclusions pourraient être différentes s'il s'agissait d'une société apparentée.

Comme l'a souligné l'associé en fiscalité chez Fox & Fanoo s.r.l., les règles relatives aux biens de remplacement énoncées au paragraphe 44(5) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne s'appliquent pas puisque les biens locatifs ne constituent pas un « ancien bien d'entreprise » au sens du paragraphe 248(1).

Cet échange constitue un cas de troc. Le traitement du troc prévu par l'ARC est exposé dans le bulletin IT-490 (ARCHIVÉ) :

- 6. Dans le cas de marchandises troquées par un contribuable contre des marchandises ou des services, la valeur de ces marchandises doit également être incluse dans le revenu du contribuable si elles se rapportent à son entreprise. Par exemple, la valeur des épiceries données par un épicier à quelqu'un en échange d'autre chose doit être incluse dans le revenu de l'épicier. De plus, d'autres biens troqués peuvent entraîner un gain en*

*capital. À titre d'exemple, il pourrait y avoir le troc d'un tableau de grande valeur, d'un voilier ou d'un terrain contre d'autres marchandises ou services.*

7. *Dans des transactions sans lien de dépendance, lorsqu'un montant doit être inclus dans le revenu ou traité comme un produit de la cession d'un bien en immobilisations, le montant correspond au prix que le contribuable aurait normalement demandé à un étranger pour ses services ou au prix auquel le contribuable aurait normalement vendu ses marchandises ou ses services à un étranger. Le coût des services, des marchandises ou des biens reçus par lui correspond à un montant égal à la valeur totale des marchandises, des biens ou des services donnés, plus tout argent comptant donné lors du troc et moins tout argent reçu lors du troc.*

Il est important de noter que, même si le bulletin IT cité ci-dessus a été archivé, l'ARC ne l'a pas encore annulé ou remplacé dans le cadre de son projet sur les folios.

Le traitement fiscal suit essentiellement le traitement comptable. La juste valeur devrait probablement être la même que la valeur retenue aux fins comptables, par souci de cohérence et pour pouvoir justifier le montant à l'ARC (il serait illogique de présenter une évaluation plus élevée aux fins comptables et une évaluation moindre aux fins fiscales).

Par conséquent, aux fins fiscales, le produit de la disposition est de 2 200 000 \$, ce qui comprend la partie attribuée au terrain (800 000 \$) et celle attribuée au bâtiment (1 400 000 \$).

#### Analyse fiscale

Produit de disposition :	2 200 000 \$	
	Bâtiment	Terrain
Produit attribué	1 400 000 \$	800 000 \$
Coût	<u>1 684 254</u>	<u>606 771</u>
Gain (perte) en capital	(284 254)\$	Perte refusée 193 229 \$
Gain en capital imposable (terrain)		96 615 \$      50 %
Moins élevé du coût et du produit	1 400 000 \$	Coût du bâtiment
FNACC	1 345 829 \$	
Récupération		54 171 \$

La vente du bâtiment donnera lieu à une perte en capital, qui sera refusée parce que les bâtiments sont des biens amortissables. Une récupération de la déduction pour amortissement (DPA) sera ajoutée au revenu imposable parce que la partie du produit attribuable au bâtiment est supérieure à la fraction non amortie du coût en capital (FNACC). Elle sera imposée à titre de revenu d'entreprise, à 14,5 %, ce qui donnera un montant d'impôt de 7 855 \$.

Le gain en capital imposable résultant de la vente du terrain sera assujéti à l'impôt à titre de revenu de placement, à 50 2/3 % (38 2/3 % + 12 % au provincial). FRE ajoutera un montant correspondant à 30 2/3 % à son solde d'IMRTD, et ce montant sera remboursé lorsque des dividendes suffisants auront été versés. La partie non imposable du gain en capital sera ajoutée au compte de dividendes en capital.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (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 montant à inclure dans le revenu en raison de l'opération ou explique les aspects qualitatifs du traitement fiscal.

**Compétent** – Le candidat analyse les conséquences fiscales de l'opération d'échange d'immeubles.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon exhaustive les conséquences fiscales de l'échange d'immeubles, et calcule notamment le montant à inclure dans le revenu en raison de l'opération.

#### **Occasion d'évaluation n° 15**

Le candidat analyse les moyens d'atténuer le plus possible les conséquences, sur l'impôt de Gloria et celui de la société, de la cession proposée de l'immeuble sur Fish Street.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le rôle en Fiscalité.*

On m'a demandé d'analyser comment réduire le plus possible les impôts de Gloria et ceux de FRE en lien avec la cession proposée de l'immeuble sur Fish Street.

Il s'agit d'une opération entre apparentés et, à moins que la structure de la cession proposée soit modifiée, ses conséquences fiscales seront défavorables pour Gloria et pour FRE en raison des présomptions établies par la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Si l'on suppose que la valeur de marché de l'immeuble est de 1,4 million \$, Gloria sera réputée l'avoir vendu pour 1,4 million \$, même si elle ne reçoit que 1 million \$. Il en est ainsi parce que cette opération entre apparentés est réputée avoir lieu à la juste valeur marchande.

Un produit de 1,4 million \$, diminué des frais de vente, donnera lieu à un gain en capital correspondant au montant du produit diminué du coût de 994 000 \$, car les améliorations de 152 000 \$ seraient capitalisées. Il pourrait également en résulter une récupération importante pour Gloria, car ce bien locatif serait classé dans une catégorie 1 distincte aux fins de la DPA.

En même temps, la société ne pourra comptabiliser l'acquisition que pour 1 million \$, soit le montant payé. Il n'y aura pas de majoration à la juste valeur marchande de 1,4 million \$; autrement dit, l'ajustement est unilatéral. Par conséquent, il y a une « double imposition » du montant de 400 000 \$, car ce montant est imposable pour Gloria, mais la société dont elle est propriétaire ne bénéficie d'aucune déduction supplémentaire au titre de la DPA ni d'un prix de base rajusté (PBR) accru pour le terrain.

**Produit de disposition (réputé correspondre à la JVM)**

	1 400 000		
	Bâtiment		Terrain
	1 120 000		280 000
	80 %		20 %
Coût	825 600		168 400
Gain (perte) en capital	294 400		111 600
Total des gains en capital imposables		203 000	50 %
Valeur la plus faible entre le coût et le produit de la vente	825 600	Coût du bâtiment	
FNACC	627 842		
Récupération		197 758	
Revenu imposable supplémentaire		400 758	
Impôts personnels*		198 375	49,5 %

\* Gloria est actuellement encore assujettie à la tranche d'imposition de 29 %, mais tout revenu supplémentaire se situera dans la tranche d'imposition de 33 %;  $33 \% \times 1,5 = 49,5 \%$ , y compris l'impôt provincial.

Il y a deux manières d'éviter ce problème tout en réalisant la cession.

La première solution consiste à vendre l'immeuble pour 1,4 million \$, même si la société ne pourra alors pas profiter du rabais voulu. Ou encore, le prix pourrait être fixé à 1 million \$ en argent et un billet de 400 000 \$ qui ne serait exigible que dans quelques années, ce qui donnerait un répit à la société sur le plan financier. Le revenu imposable et l'impôt à payer de Gloria demeureront les mêmes, mais la société pourra amortir 80 % de 1,4 million \$ et ajouter 20 % de 1,4 million \$ au prix de base rajusté du terrain. Gloria pourrait aussi être en mesure de demander une provision pour gains en capital pour une portion du gain jusqu'à ce qu'elle reçoive le produit.

La deuxième solution consisterait à céder l'immeuble en ayant recours aux dispositions du paragraphe 85(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, qui prévoient un transfert en franchise d'impôt, de façon que la cession donne lieu à un revenu imposable considérablement inférieur. Cette solution suppose que Gloria détient l'immeuble à des fins de location et non en stock en vue de la revente, et qu'elle recevra au moins une action de FRE en contrepartie, ce qui n'est pas difficile à réaliser.

Aux termes du paragraphe 85(1), Gloria peut choisir, pour le bâtiment, un prix se situant entre la FNACC et la juste valeur marchande et, pour le terrain, un prix se situant entre le PBR et la juste valeur marchande.

Par exemple, elle pourrait céder l'immeuble pour le montant de 1 million \$ en argent qu'elle souhaite obtenir et des actions ordinaires de la société d'une valeur de 400 000 \$, et choisir le montant de 1 million \$ à titre de prix de transfert total, en attribuant 80 % au bâtiment et 20 % au terrain. Il n'y aurait ainsi que 93 000 \$ d'impôts personnels supplémentaires sur les gains imposables ainsi qu'une récupération de la déduction pour amortissement, comme suit :

**Transfert en vertu du par. 85(1)**

<b>Produit de disposition</b>	<b>(prix de transfert choisi)</b>		
	1 000 000		
	Bâtiment		Terrain
	800 000		200 000
	80 %		20 %
Coût	825 600		168 400
Gain (perte) en capital	(25 600)	Perte refusée	31 600
Total des gains en capital imposables		15 800	50 %
Valeur la plus faible entre le coût et le produit de la vente	800 000	Coût du bâtiment	
FNACC	627 842		
Récupération		172 158	
Revenu imposable supplémentaire		187 958	
Impôts personnels		93 039	49,5 %

Gloria pourrait par contre opter pour un prix de transfert correspondant à la FNACC actuelle du bâtiment et du coût du terrain, ce qui serait un prix de transfert acceptable; il y aurait une perte en capital sur le bâtiment, qui serait refusée, et il n'y aurait pas de gain en capital sur le terrain ni de récupération, ce qui veut dire que Gloria n'aurait pas d'impôts supplémentaires à payer.

La contrepartie autre qu'en trésorerie ne doit pas excéder le prix de transfert choisi, et la différence entre ce dernier et la juste valeur marchande de l'immeuble devrait être versée en actions. Il serait possible d'avoir recours à des prêts en plus de l'argent, sans dépasser le montant choisi.

Ainsi, Gloria a le choix entre plusieurs options possibles. À mon avis, il est préférable de réduire au minimum les conséquences sur l'impôt exigible. Gloria pourrait donc recourir à l'article 85 pour choisir une somme correspondant à la FNACC et au coût pour le bâtiment et le terrain respectivement, et recevoir une contrepartie en actions plus importante que ce qui avait été prévu initialement et une contrepartie en argent moins importante.

La date limite de production du formulaire T2057 correspond à la première date à laquelle l'une des parties au choix doit produire une déclaration de revenus pour l'année d'imposition où le transfert a eu lieu, ce qui veut dire que, si la cession a lieu avant la fin de l'année civile 2017 (mais après le 30 septembre), Gloria et FRE doivent produire les formulaires au plus tard le 30 avril 2018.

L'émission d'actions donnera lieu à un problème d'évaluation si l'ARC n'accepte pas l'évaluation retenue par la société. L'ajout d'une clause de rajustement du prix d'achat au contrat de vente permettrait d'atténuer l'incidence d'un éventuel ajustement unilatéral.

Cette opération entre apparentés comportera aussi des incidences comptables, dont je ne traiterai pas parce qu'on ne m'a pas demandé de les analyser.

Une dernière option consisterait simplement à ne pas effectuer le transfert. Je ne sais pas s'il y a des raisons opérationnelles qui justifient ce transfert qui exigerait beaucoup de travail tout en ne procurant qu'un avantage assez limité, d'autant plus qu'il est question de vendre une partie la société ou d'en faire don. Des droits de mutation immobilière pourraient également s'appliquer, selon la province où le bien immobilier est détenu.

**Transfert en vertu du par. 85(1)**

<b>Produit de disposition</b>	<b>(prix de transfert choisi)</b>			
	Bâtiment		Terrain	
	627 842	FNACC actuelle	168 400	Coût
Coût	825 600		168 400	
Gain (perte) en capital	(197 758)	Perte refusée	–	
Total des gains en capital imposables		–	50 %	
Valeur la plus faible entre le coût et le produit de la vente	627 842	Coût du bâtiment		
FNACC	627 842			
Récupération			-	
Revenu imposable supplémentaire				
Impôts personnels			49,5 %	

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 15 (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 mentionne l'incidence de la cession à FRE à un montant inférieur à la juste valeur marchande ou recommande le recours à l'article 85 pour cette opération.

**Compétent** – Le candidat analyse l'incidence de la cession à FRE à un montant inférieur à la juste valeur marchande et recommande le recours à l'article 85 pour cette opération.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule l'incidence de la cession à FRE à un montant inférieur à la juste valeur marchande et recommande le recours à l'article 85 pour cette opération, en analysant en profondeur la marche à suivre.

**ANNEXE D**

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – 15 SEPTEMBRE 2017**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**15 SEPTEMBRE 2017 – Épreuve du Jour 3**

**Étude de cas n° 1**

**(Temps suggéré : 90 minutes)**

Quand une de leurs amies a quitté son emploi pour s'occuper de sa mère, Victoria et Isaac Green ont décidé de fonder un centre de jour pour aînés, à but lucratif, dont la mission est la suivante : « *offrir aux aînés en manque d'autonomie un endroit sûr et stimulant, améliorer leur qualité de vie et alléger la tâche de leurs aidants* ». Les Green ont constitué en société Elder Care Centre and Spa inc. (ECCS) en 2015, et ils ont passé l'année à se préparer et à acquérir des immobilisations. Le centre était prêt en décembre 2015 et a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Au début de janvier 2017, ECCS a obtenu de sa banque un emprunt de 100 000 \$ portant intérêt au taux annuel de 4 % payable annuellement, le capital étant remboursable en 2020. La banque exige une copie des états financiers de fin d'exercice de 2016 d'ECCS préparés selon les NCECF et ayant fait l'objet d'une mission d'examen effectuée par un CPA. Elle n'a pas besoin des états financiers de 2015.

Nous sommes le 20 janvier 2017. Vous, CPA, êtes le chef de mission pour l'examen de la première année d'exploitation d'ECCS, terminée le 31 décembre 2016. La lettre de mission a été signée, et vous avez reçu des renseignements généraux sur ECCS (Annexe I) ainsi que le projet d'états financiers (Annexe II). David, votre directeur, vous demande de préparer un mémo de planification analysant certains des éléments généraux à considérer pour la mission d'examen. Votre mémo doit traiter des aspects importants de l'entreprise sur lesquels l'équipe de mission doit se concentrer, du seuil de signification et des procédures d'examen précises qui seront pertinentes dans le cadre de la mission.

David dit que les documents comptables sont fiables, mais qu'on s'interroge sur le traitement comptable des contributions provenant du sociofinancement; il veut que vous analysiez cette question.

David ajoute que les Green veulent de l'aide pour calculer le revenu net d'ECCS aux fins de sa déclaration de revenus de 2016. ECCS a produit une déclaration pour 2015, mais elle avait choisi de ne pas demander de DPA pour cette période, pendant laquelle elle n'était pas en exploitation.

En outre, David vous demande de préparer une prévision des flux de trésorerie avant impôts pour trois exercices. Les Green aimeraient aussi que vous traitiez des indicateurs de performance à utiliser pour établir dans quelle mesure ECCS respecte sa mission et ses valeurs.

## **ANNEXE I**

### **RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR ECCS**

ECCS est ouvert environ 260 jours par année. Tous les clients ont accès à la bibliothèque, à la salle de jeux, au jardin, au cinéma, à la salle de bricolage, à la salle de repos et au bistrot, où on sert un dîner chaque jour. Certaines salles sont beaucoup plus fréquentées que d'autres. Des services de spa sont offerts moyennant un supplément. Il y a toujours une infirmière sur place.

Actuellement, ECCS peut accueillir 30 clients par jour; 20 places sont réservées aux 20 clients membres, qui ont souscrit un abonnement annuel de 1 000 \$ par mois (payés le premier jour du mois), et 10 places à 50 \$ par jour (payés le jour de la visite) sont disponibles pour des clients occasionnels.

Les Green tiennent à offrir une solution abordable aux travailleurs de la classe moyenne, à assurer le bien-être des aînés et à conserver la confiance des aidants. ECCS considère qu'il est important de pouvoir accueillir non seulement les clients qui ont besoin d'aide au quotidien, mais aussi ceux qui ont des besoins ponctuels. Les droits qu'exige ECCS sont moins élevés que ceux de services à domicile comparables. Ils sont aussi inférieurs à ceux des résidences pour aînés et des foyers de soins de longue durée.

**ANNEXE II**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Elder Care Centre and Spa inc.*  
*État des résultats*  
*Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016*

	<u>Note</u>	
<b>Produits</b>		
Frais payés par les clients membres	1	240 000 \$
Frais payés par les clients occasionnels	2	78 000
Services de spa	3	96 000
Subvention	4	60 000
Sociofinancement	5	65 000
		<u>539 000</u>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Publicité et promotion	6	16 000
Amortissement		30 000
Aliments et boissons	7	57 600
Assurance		20 200
Intérêts sur emprunt auprès d'une amie	5	6 000
Intérêts sur emprunt hypothécaire	5	8 700
Salaires		
Propriétaires		100 000
Infirmière		50 000
Personnel du spa	8	52 000
Personnel à temps partiel	9	71 000
Fournitures		4 650
Services publics et impôts fonciers	10	23 400
		<u>439 550</u>
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<u><u>99 450 \$</u></u>

**ANNEXE II (suite)**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Elder Care Centre and Spa inc.*

*Bilan*

*Au 31 décembre 2016*

<b>Actif</b>	<u>Note</u>	
Trésorerie		49 850 \$
Stock d'aliments et de boissons		1 200
Stock de fournitures		2 500
Charges payées d'avance		6 300
Immobilisations corporelles, net	5	<u>570 000</u>
<b>Total de l'actif</b>		<u><u>629 850 \$</u></u>
<b>Passif et capitaux propres</b>		
<b>Passif</b>		
Comptes fournisseurs et charges à payer		22 000 \$
Produits reportés	5	20 000
Emprunt auprès d'une amie	5	200 000
Emprunt hypothécaire	5	<u>278 400</u>
		<u>520 400</u>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions ordinaires	5	10 000
Bénéfices non répartis		<u>99 450</u>
		<u>109 450</u>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<u><u>629 850 \$</u></u>

**ANNEXE II (suite)**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Elder Care Centre and Spa inc.*  
*Notes afférentes au projet d'états financiers*

1. Les 20 abonnements annuels à temps plein ont tous été vendus sur-le-champ. ECCS vient d'entreprendre des rénovations, devant être achevées en décembre 2017, dont le coût total s'élèvera à 100 000 \$. Ces rénovations feront passer à 25 le nombre de places pour membres à temps plein, et on prévoit que leur durée d'utilité sera de 20 ans.
2. Les places pour clients occasionnels ont été utilisées à environ 60 % en 2016, et on s'attend à ce qu'elles le soient à 80 % à partir de 2017. Les rénovations feront passer à 15 le nombre de places pour clients occasionnels.
3. Les frais d'utilisation des services de spa sont de 80 \$ l'heure. L'utilisation de ces services devrait croître de 3 % par année à l'avenir.
4. ECCS a obtenu du gouvernement provincial une subvention d'exploitation de cinq ans, qui comporte certaines conditions (Annexe III). Les Green voudraient savoir si ECCS devra rembourser, en tout ou en partie, le montant reçu pour 2016 et si des montants reçus ultérieurement pourraient devoir être remboursés.
5. En 2015, des coûts de 600 000 \$ ont été engagés : 150 000 \$ pour le terrain, 405 000 \$ pour le bâtiment, 25 000 \$ pour le matériel et 20 000 \$ pour le mobilier.

ECCS a eu recours à différentes sources pour financer ces coûts :

- Au moment de la constitution en société, les Green ont fait un apport de 10 000 \$ au total en échange de 1 000 actions ordinaires de catégorie A.
- Une amie de Victoria a consenti un prêt de 200 000 \$ à la société. Le taux d'intérêt annuel est de 3 %, et le capital et les intérêts cumulés doivent être remboursés le 31 décembre 2025, comme le prévoit la convention de prêt.
- ECCS a contracté auprès de sa banque un emprunt hypothécaire de 305 000 \$ à un taux d'intérêt fixe de 3 % pour le terrain et le bâtiment. Les versements hypothécaires sont les suivants pour les quatre premières années :

<b>Année</b>	<b>Versements de capital</b>	<b>Versements d'intérêts</b>	<b>Total des versements</b>
2016	26 600 \$	8 700 \$	35 300 \$
2017	27 400 \$	7 900 \$	35 300 \$
2018	28 200 \$	7 100 \$	35 300 \$
2019	29 100 \$	6 200 \$	35 300 \$

**ANNEXE II (suite)**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Elder Care Centre and Spa inc.*  
*Notes afférentes au projet d'états financiers*

- Au début de 2016, une campagne de sociofinancement ponctuelle a connu un franc succès, rapportant 85 000 \$. Les contributions pouvaient prendre deux formes :

<b>Contribution</b>	<b>Avantage reçu par le contributeur</b>	<b>Total des fonds amassés</b>
20 \$	Aucun	45 000 \$
200 \$	Coupon donnant droit à une visite d'une heure au spa, d'une valeur de 80 \$	40 000 \$

- Les contributions de 20 \$ ont été comptabilisées directement dans les produits du sociofinancement au moment de leur réception.
  - Les contributions de 200 \$ ont été entièrement comptabilisées à titre de produits reportés au moment de leur réception. La moitié des 200 coupons initialement remis aux contributeurs ont été utilisés jusqu'ici, et le montant correspondant a été transféré aux produits tirés du sociofinancement pendant l'exercice.
6. Ce montant comprend une contribution de 2 500 \$ à un parti politique, des frais de repas et de représentation de 1 500 \$, et des frais d'adhésion à un club de golf de 500 \$. Pour les exercices futurs, ECCS prévoit dépenser la moitié du montant de 2016 en publicité et en promotion.
  7. Les aliments et boissons sont utilisés dans les dîners servis quotidiennement aux clients.
  8. Les employés qui travaillent au spa sont payés 40 \$ l'heure.
  9. On prévoit que, après les rénovations, le total des « Salaires – Personnel à temps partiel » augmentera de 25 % en 2018 et qu'il sera stable par la suite.
  10. On prévoit que, après les rénovations, le total des « Services publics et impôts fonciers » augmentera de 15 % en 2018 et qu'il sera stable par la suite.

**ANNEXE III**  
**EXTRAITS DE L'ACCORD DE SUBVENTION CONCLU**  
**AVEC LE GOUVERNEMENT PROVINCIAL**

- À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, ECCS recevra 60 000 \$ par année, pendant cinq ans. Cette subvention annuelle est destinée au financement des activités et non à l'acquisition d'immobilisations; autrement dit, elle a pour objet de fournir des liquidités à ECCS pendant sa phase de démarrage.
- Si ECCS n'a pas besoin de la subvention pour poursuivre ses activités, elle devra en rembourser une partie. Par conséquent, chaque année, ECCS devra rembourser le pourcentage indiqué (colonne B) de la subvention de l'année en cause pour chacun des plafonds établis (colonne A) qu'elle dépassera, jusqu'à concurrence de 100 % de la subvention :

<b>Colonne A Plafond établi</b>	<b>Colonne B Remboursement exigé</b>
Si le total des produits et des autres revenus, excluant la subvention, dépasse 500 000 \$.	30 %
Si le bénéfice avant impôts, excluant la subvention et les salaires des propriétaires, dépasse 160 000 \$.	40 %
Si les dépenses en immobilisations dépassent 20 000 \$.	30 %

- Tout remboursement exigible doit être effectué au plus tard le 15 avril de l'année suivante.

**GUIDE DE CORRECTION 3-1  
ELDER CARE CENTRE AND SPA (ECCS)  
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

Mémo

À : David, directeur

De : CPA

Objet : Elder Care Centre and Spa (ECCS)

**Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)**

Le candidat prépare une prévision des flux de trésorerie pour les trois prochains exercices.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

**Grille de compétences des CPA**

*3.2.1 Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)*

*3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)*

J'ai préparé une prévision des flux de trésorerie pour ECCS pour les trois prochains exercices à l'aide des informations que vous m'avez fournies.

**ECCS – Prévion des flux de trésorerie (3 exercices)**

<b>Rentrées de fonds</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Note</b>
Produits – membres	240 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	1
Produits – clients occasionnels	104 000	156 000	156 000	2
Produits – services de spa	98 880	101 846	104 902	3
Produits totaux	<u>442 880</u>	<u>557 846</u>	<u>560 902</u>	
Subvention	60 000	60 000	60 000	4
Financement bancaire	100 000	-	-	
Total des rentrées de fonds	<u>602 880</u>	<u>617 846</u>	<u>620 902</u>	
<b>Sorties de fonds</b>				
Rénovations	100 000	-	-	
Remboursement de la subvention	-	18 000	42 000	4
Publicité et promotion	8 000	8 000	8 000	5
Aliments et boissons	62 031	81 969	81 969	6
Assurance	20 200	20 200	20 200	
Paiements hypothécaires	35 300	35 300	35 300	7
Intérêts sur emprunt auprès d'une amie	-	-	-	8
Intérêts sur emprunt bancaire	4 000	4 000	4 000	9
Salaires – propriétaires	100 000	100 000	100 000	
Salaires – infirmière	50 000	50 000	50 000	
Salaires – personnel du spa	53 440	50 923	52 451	10
Salaires – personnel à temps partiel	71 000	88 750	88 750	11
Fournitures	4 650	4 650	4 650	
Services publics et impôts fonciers	23 400	26 910	26 910	12
Total des sorties de fonds	<u>532 021</u>	<u>488 702</u>	<u>514 230</u>	
Total des flux de trésorerie avant impôts	<u>70 859 \$</u>	<u>129 144 \$</u>	<u>106 672 \$</u>	

**Notes**

- 2017 : 1 000 \$ par mois × 12 mois × 20 membres  
2018 et 2019 : 1 000 \$ par mois × 12 mois × 25 membres
- 2017 : 10 places × 50 \$ par jour × utilisation à 80 % × 260 jours par année  
2018 et 2019 : 15 places × 50 \$ par jour × utilisation à 80 % × 260 jours par année

3. 2017 :  $96\,000 \$$  en 2016  $\times 1,03$  (croissance de 3 %)  
2018 :  $98\,880 \$ \times 1,03$  (croissance de 3 %)  
2019 :  $101\,846 \$ \times 1,03$  (croissance de 3 %)
4. Comme le montre l'analyse présentée plus loin, il y aura un remboursement de  $18\,000 \$$  pour 2017, versé le 15 avril 2018, et de  $42\,000 \$$  pour 2018, versé le 15 avril 2019.
5.  $16\,000 \$ \times 50 \%$
6. 2017 :  $57\,600 \$$  en 2016  $\div 26$  clients  $\times 28$  clients  
2018 et 2019 :  $57\,600 \$$  en 2016  $\div 26$  clients  $\times 37$  clients
7. Selon le tableau fourni
8. Aucun intérêt sur l'emprunt auprès d'une amie, car il n'est payable qu'en 2025.
9.  $100\,000 \$ \times 4 \%$
10. Produits des services de spa  $\times 50 \%$  (les employés sont payés  $40 \$$  l'heure et les services sont facturés  $80 \$$  l'heure); il reste 100 coupons à utiliser, à  $40 \$$  l'heure. On suppose que ces coupons seront utilisés en 2017.  
2017 :  $98\,880 \$ \times 50 \% + (100 \times 40 \$) = 53\,440 \$$   
2018 :  $101\,846 \$ \times 50 \% = 50\,923 \$$   
2019 :  $104\,902 \$ \times 50 \% = 52\,451 \$$
11. 2018 et 2019 :  $71\,000 \$$  de 2016  $\times 1,25$  (augmentation prévue après les rénovations)
12. Augmentation de  $15 \%$  après les rénovations, selon les données de l'étude de cas.  
2017 et 2018 :  $23\,400 \$$  en 2016  $\times 1,15$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, 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 préparer une prévision des flux de trésorerie.

**Compétent** – Le candidat prépare une prévision satisfaisante des flux de trésorerie pour trois exercices.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare une prévision complète des flux de trésorerie pour trois exercices.

### **Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)**

Le candidat analyse le traitement comptable des contributions à la campagne de sociofinancement.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

### **Grille de compétences des CPA**

#### **1.2.3 Évaluer le traitement des opérations non courantes (modules communs – niveau B)**

Au début de 2016, ECCS a reçu des contributions dans le cadre d'une campagne de sociofinancement. Pour attirer les contributions, ECCS a remis aux donateurs versant 200 \$ un coupon donnant droit à une visite d'une heure au spa. Les donateurs ayant versé 20 \$ n'ont rien reçu d'ECCS en contrepartie de leur contribution.

Les NCECF ne contiennent pas d'indication particulière sur le sociofinancement et les apports monétaires. Néanmoins, nous pouvons nous appuyer sur les fondements conceptuels des états financiers (chapitre 1000) pour déterminer le traitement comptable à appliquer aux contributions.

#### **Contributions de 20 \$**

ECCS a immédiatement comptabilisé les dons de 20 \$ directement dans les produits. Ces montants n'ayant pas été générés par la vente d'un bien ou la prestation d'un service, ni par l'utilisation, par des tiers, des ressources de l'entreprise moyennant intérêts, redevances ou dividendes, ils ne présentent pas les caractéristiques d'un produit décrites au paragraphe 3400.01. Ces dons répondent toutefois à la définition de gains énoncée au paragraphe .34 du chapitre 1000 : « *Les gains sont les augmentations des capitaux propres provenant d'opérations et de faits périphériques ou accessoires et de l'ensemble des autres opérations, faits et circonstances qui ont un effet sur l'entité, à l'exception des augmentations résultant des produits ou des apports de capitaux propres.* »

Par ailleurs, le paragraphe .39 indique ce qui suit :

*« Les critères de constatation sont les suivants :*

- a) il existe une base de mesure appropriée pour l'élément en cause et il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant;*
- b) dans le cas des éléments qui impliquent l'obtention ou l'abandon d'avantages économiques futurs, il est probable que lesdits avantages seront effectivement obtenus ou abandonnés. »*

Dans le cas des contributions de 20 \$, le critère a) est rempli puisque l'on sait que le montant est de 20 \$; le critère b) ne s'applique pas puisque qu'il n'y a pas d'avantage économique futur à obtenir ou à abandonner étant donné que le contributeur ne reçoit aucun avantage.

De plus, le paragraphe .43 précise que « *les gains sont généralement comptabilisés au moment de leur réalisation* ».

Par conséquent, il est approprié de constater les contributions de 20 \$ au moment de leur réception. Par contre, ces montants devraient être présentés à titre de gains à la partie « Autres produits » des états financiers.

### **Contributions de 200 \$**

ECCS a comptabilisé ces contributions en produits reportés et, lorsque les coupons sont utilisés, le montant correspondant est viré aux produits tirés du sociofinancement.

Selon le paragraphe .11 du chapitre 3400,

*« Les critères de constatation du présent chapitre sont en général appliqués opération par opération. Toutefois, dans certaines circonstances, il est nécessaire d'appliquer les critères de constatation aux éléments isolables d'une même opération afin de refléter la substance de cette opération. Une opération de vente unique peut comporter la livraison de multiples biens, la prestation de multiples services ou la cession de multiples droits d'utilisation de biens, et ce, à des moments différents ou au cours de périodes différentes. Dans certains cas, les accords en cause prévoient des services initiaux d'installation, de démarrage ou de mise en service, et une contrepartie prenant la forme d'un montant fixe ou d'un montant fixe assorti d'un flux de paiements continu. Par exemple, lorsque le prix de vente d'un produit comprend un montant isolable au titre de services après vente, ce montant est reporté et constaté à titre de produits sur la période au cours de laquelle le service sera rendu. À l'inverse, les critères de constatation sont appliqués à deux ou plusieurs opérations regroupées lorsque celles-ci sont liées de telle façon que leur incidence commerciale ne peut en être comprise sans faire référence à l'ensemble des opérations considérées comme un tout. Par exemple, une entité peut vendre des biens et, dans le même temps, conclure un accord distinct visant à racheter ces biens à une date ultérieure, annulant ainsi l'effet réel de la première opération; dans ce cas, les deux opérations sont traitées conjointement. »*

Conformément aux indications du *Manuel*, la contribution et le produit relatif aux services de spa devraient être comptabilisés séparément. Nous devons donc déterminer le bon moment et les montants auxquels chacun de ces éléments doit être comptabilisé. Comme les services de spa sont vendus 80 \$ l'heure, le traitement le plus raisonnable consisterait à comptabiliser 80 \$ (soit la juste valeur de marché) en produits reportés au titre des services. Le reste, soit 120 \$, serait comptabilisé dans les autres produits (gains), comme il est mentionné dans l'analyse qui précède portant sur la contribution de 20 \$.

Selon le paragraphe .04 du chapitre 3400,

*« Les produits provenant de la vente de biens ou de la prestation de services doivent être constatés lorsque les exigences relatives à l'exécution énoncées aux paragraphes 3400.05 et .06 sont satisfaites, pourvu qu'au moment de l'exécution le recouvrement final soit raisonnablement sûr. »*

Et, selon le paragraphe 3400.05,

*« Dans le cas d'une opération portant sur la vente de biens, l'exécution doit être considérée comme achevée lorsque les conditions suivantes sont remplies :*

- a) tous les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur du fait que tous les actes importants ont été exécutés, et le vendeur n'exerce plus sur les biens cédés un droit de gestion ou un contrôle effectif comparable à celui qui découle généralement du droit de propriété;*
- b) la mesure de la contrepartie qui sera obtenue pour les biens vendus et l'estimation des rendus sont raisonnablement sûres. »*

Conformément aux indications du *Manuel*, nous déterminons que, pour la fraction de 80 \$, le recouvrement est raisonnablement sûr puisque les fonds sont perceptibles dès le départ et qu'ils ont été reçus, et qu'il est possible d'en faire une évaluation puisque nous connaissons le montant de la contribution, étant donné qu'elle a été reçue. Toutefois, l'exécution suppose que le coupon soit honoré et que les services de spa soient rendus, ce qui ne surviendra que plus tard. Par conséquent, le produit associé à la fraction de 80 \$ de la contribution de 200 \$ ne peut être comptabilisé qu'au moment de la prestation des services de spa.

Si on applique ce traitement à l'exercice 2016, il y aura 8 000 \$ de produits reportés ( $80 \$ \times 200 \text{ coupons} \times 50 \% \text{ non utilisés}$ ). Le montant restant de 12 000 \$ qui est porté actuellement dans les produits reportés serait plutôt comptabilisé comme produits du sociofinancement. Il serait d'ailleurs plus éclairant de montrer tous les produits rattachés aux services de spa à cette ligne, de sorte que le montant des produits du sociofinancement ne représenterait que 69 000 \$ [ $45\,000 \$ + (40\,000 \$ - (80 \$ \times 200))$ ] et le poste de produits des services de spa indiquerait un montant de 104 000 \$ ( $96\,000 \$ + 8\,000 \$$ ).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, 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 analyse le traitement comptable des contributions de 20 \$ provenant du sociofinancement, ou il tente d'analyser le traitement comptable des contributions de 200 \$.

**Compétent** – Le candidat fait une analyse satisfaisante du traitement comptable des contributions provenant du sociofinancement, en indiquant les composantes distinctes des contributions de 200 \$.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait une analyse complète du traitement comptable des contributions de 20 \$ et des contributions de 200 \$ provenant du sociofinancement.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat fait un calcul pour déterminer si la subvention devra faire l'objet d'un remboursement.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

### Grille de compétences des CPA

#### 5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

#### Premier plafond – Produits

ECCS devra rembourser 30 % de la subvention si le total de ses produits et des autres revenus annuels, déduction faite de la subvention, dépasse 500 000 \$.

Les changements recommandés précédemment concernant le traitement comptable des contributions provenant du sociofinancement en 2016 porteront les produits à 551 000 \$ (539 000 \$ + 12 000 \$). Cela correspond à des produits de 491 000 \$ avant la prise en compte de la subvention (551 000 \$ - 60 000 \$), ce qui est juste en deçà du plafond du remboursement; par conséquent, aucun remboursement de la subvention ne serait exigé par suite de ces changements.

Selon nos projections, les chiffres de 2017 devraient également se situer en deçà du plafond. D'après notre calcul figurant au début ci-dessus, les flux de trésorerie relatifs aux produits pour 2017 sont de 442 880 \$. Si on suppose que la totalité des 100 coupons non utilisés en 2016 seront utilisés en 2017, des produits de 8 000 \$ s'ajouteront aux flux de trésorerie déjà calculés, ce qui portera les produits totaux à 450 880 \$ en 2017. Ce montant est donc lui aussi en deçà du plafond de 500 000 \$. Toutefois, d'après les prévisions des flux de trésorerie de 2018 et de 2019, vous remarquerez que, après les rénovations, les produits d'ECCS excéderont 500 000 \$ avant prise en compte de la subvention, ce qui donnera lieu à un

remboursement de 30 %. Il faudra rembourser un montant de 18 000 \$ (60 000 \$ × 30 %) en 2019 (pour 2018), en 2020 (pour 2019) et en 2021 (pour 2020).

### Deuxième plafond – Bénéfice avant impôts

ECCS devra rembourser 40 % de la subvention si son bénéfice avant impôts, compte non tenu de la subvention et des salaires des propriétaires, dépasse 160 000 \$.

Le bénéfice avant impôts était de 99 450 \$ selon le projet d'états financiers. Compte tenu de l'ajustement de 12 000 \$ des produits susmentionné, le bénéfice avant impôts totalisera 111 450 \$. Si nous faisons abstraction de la subvention et des salaires des propriétaires, le bénéfice est de 151 450 \$ (111 450 \$ - 60 000 \$ + 100 000 \$). Par conséquent, il ne semble pas qu'ECCS ait à rembourser quoi que ce soit pour 2016.

Vous trouverez ci-dessous une projection du bénéfice avant impôts, compte non tenu de la subvention et des salaires des propriétaires, pour les prochaines années :

### ECCS – Projection du bénéfice avant impôts (déduction faite de la subvention et des salaires des propriétaires) – 3 ans

	2017	2018	2019	Note
Total des flux de trésorerie avant impôts	70 859 \$	129 144 \$	106 672 \$	
Moins :				
Amortissement	30 000	35 000	35 000	1
Intérêts sur emprunt auprès d'une amie	6 000	6 000	6 000	2
Subvention	60 000	60 000	60 000	
Financement bancaire	100 000	-	-	
Plus :				
Produits des services de spa relatifs aux coupons	8 000	-	-	3
Rénovations	100 000	-	-	
Remboursement de l'emprunt hypothécaire (capital)	26 600	27 400	28 200	4
Remboursement de la subvention	-	18 000	42 000	
Salaires des propriétaires	100 000	100 000	100 000	
Bénéfice avant impôts	<u>109 459 \$</u>	<u>173 544 \$</u>	<u>175 872 \$</u>	

### Notes

1. Amortissement de 30 000 \$ selon les états financiers, auquel est ajouté l'amortissement relatif aux coûts de rénovation; les coûts de 100 000 \$ seront amortis sur 20 ans : (100 000 \$ ÷ 20 ans = 5 000 \$), l'amortissement commençant en 2018 puisque les rénovations seront achevées en décembre 2017.

2. Intérêts sur emprunt auprès d'une amie :  $200\,000 \$ \times 3 \% = 6\,000 \$$
3. Les produits relatifs aux services de spa seront constatés en 2017 pour les 100 coupons inutilisés en 2016, à supposer qu'ils soient utilisés en 2017.
4. Voir le tableau.

Selon les projections de bénéfice avant impôts ci-dessus, ECCS devrait respecter le plafond en 2017. Toutefois, en 2018 et 2019, après les rénovations, le bénéfice avant impôts projeté d'ECCS, exclusion faite de la subvention et des salaires des propriétaires, devrait dépasser 160 000 \$, et ECCS devra rembourser 40 % de la subvention de 60 000 \$. Il y aura donc un montant à rembourser de 24 000 \$ ( $60\,000 \$ \times 40 \%$ ) en 2019 (pour 2018), en 2020 (pour 2019) et en 2021 (pour 2020).

### **Troisième plafond – Dépenses en immobilisations**

ECCS devra rembourser 30 % de la subvention si ses dépenses en immobilisations d'une année donnée dépassent 20 000 \$.

Selon le projet d'états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, il ne semble y avoir eu aucune dépense en immobilisations en 2016, puisque le solde de clôture correspond aux acquisitions en 2015 moins l'amortissement constaté en 2016 (c.-à-d.  $600\,000 \$ - 30\,000 \$ = 570\,000 \$$ ). Toutes les dépenses en immobilisations semblent avoir été engagées avant le début des activités. Toutefois, le coût prévu des rénovations qui seront achevées en 2017 s'élève à 100 000 \$, montant qui excède le plafond de 20 000 \$. ECCS aura donc un remboursement à faire pour 2017. Aucune dépense en immobilisations majeure n'est prévue pour les prochaines années, et on peut donc supposer qu'ECCS restera en deçà du plafond en 2018, et jusqu'au terme de l'accord de subvention. Elle n'aura donc qu'un remboursement de 18 000 \$ ( $60\,000 \$ \times 30 \%$ ) à faire en 2018 (pour 2017).

En résumé, ECCS semble en règle pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 pour ce qui est des trois plafonds, et il n'y aura donc aucun remboursement de la subvention. Toutefois, en 2017, il est probable que le troisième plafond soit dépassé (dépenses en immobilisations maximales de 20 000 \$ par année). On prévoit donc un remboursement de 18 000 \$ en 2018 (pour 2017). Il faut prévoir également un remboursement de 42 000 \$ en 2019 (pour 2018), en 2020 (pour 2019) et en 2021 (pour 2020), puisque les deux premiers plafonds seront dépassés.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, 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 déterminer si un remboursement de la subvention devra être fait en raison du dépassement de l'un ou l'autre des trois plafonds prévus dans l'accord de subvention.

**Compétent** – Le candidat détermine si un remboursement de la subvention devra être fait en raison du dépassement de l'un ou l'autre des trois plafonds prévus dans l'accord de subvention.

**Compétent avec distinction** – Le candidat détermine si un remboursement de la subvention devra être fait en raison du dépassement de l'un ou l'autre des trois plafonds prévus dans l'accord de subvention, et il tire une conclusion sur le remboursement potentiel.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat prépare un mémo de planification de la mission d'examen.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

#### **Grille de compétences des CPA**

*4.3.4 Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification  
(modules communs – niveau B)*

*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)*

#### **Première mission d'examen et première année d'exploitation**

Ce sera la première fois que nous réaliserons une mission d'examen pour ECCS; nous devons donc acquérir une connaissance suffisante de l'organisation pour pouvoir faire des demandes d'informations appropriées et évaluer la plausibilité de l'information fournie. Comme il s'agit de la première année d'exploitation d'ECCS, il n'existe pas d'informations sur les périodes précédentes pour comparer les résultats de l'exercice considéré. Nous devons trouver d'autres moyens d'évaluer la plausibilité des états financiers. De plus, comme il s'agit de la première année d'exploitation de l'entreprise, les soldes d'ouverture ne poseront pas problème sauf en ce qui a trait aux immobilisations corporelles, qui ont été acquises en 2015.

#### **Aspects importants de l'entreprise**

Bien que les documents comptables soient qualifiés de fiables, le produit tiré du sociofinancement est assujéti à des conditions particulières et pourrait être mal comptabilisé. Nous devons y porter une attention spéciale.

Le remboursement possible de la subvention pourrait également être mal comptabilisé, ou amener les propriétaires à manipuler les états financiers afin d'éviter un remboursement. Nous devons garder ces éléments en tête pendant la mission d'examen.

Les flux des produits d'exploitation (abonnements versés mensuellement, droits payés par les clients occasionnels) et les flux de charges semblent relativement simples, et les propriétaires participent directement aux activités quotidiennes de l'entreprise. Les procédures à l'égard de ces éléments devraient être faciles à mettre en œuvre. Par conséquent, nous devons nous concentrer sur les produits du sociofinancement, sur la subvention et les conditions qui s'y rattachent et sur le parti pris possible des propriétaires en ce qui concerne les traitements comptables en général, puisqu'il se pourrait que les propriétaires veuillent éviter le remboursement de la subvention.

### **Stratégie**

Comme il s'agit d'une mission d'examen, la stratégie comprendra des demandes d'informations, des entretiens et des procédures analytiques, ce dont il est question à la dans la section suivante.

### **Seuil de signification**

Bien que les normes de mission d'examen n'exigent pas expressément l'établissement d'un seuil de signification, ce montant doit néanmoins être calculé si l'on veut pouvoir déclarer que nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que ces états financiers ne sont pas conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux NCECF.

Les utilisateurs des états financiers sont les suivants :

- a) Victoria et Isaac Green, qui en gros souhaitent réaliser des bénéfices, mais qui pourraient vouloir montrer des produits et un bénéfice net réduits pour maximiser le montant de la subvention. Ils pourraient également vouloir réduire au maximum le revenu afin de diminuer le passif d'impôt d'ECCS.
- b) La banque et l'amie qui ont prêté de l'argent, qui s'intéressent à la rentabilité et aux flux de trésorerie, puisque ce sont des indicateurs de la capacité d'ECCS à rembourser l'emprunt hypothécaire et le nouvel emprunt.
- c) Le gouvernement provincial, qui doit connaître le montant des produits et du bénéfice net afin de déterminer si la subvention doit faire l'objet d'un remboursement.

Comme il s'agit d'une entreprise à but lucratif, la base habituelle pour le calcul du seuil de signification, à savoir le bénéfice avant impôts, serait certainement appropriée. Dans le cas présent, étant donné la subvention du gouvernement provincial, les produits pourraient également constituer un indice de référence approprié. Quelle que soit la base, compte tenu du nombre d'utilisateurs et leurs intérêts, le seuil de signification devrait être bas. J'ai calculé le seuil de signification ci-dessous en utilisant à la fois les produits révisés et le bénéfice révisé avant impôts, et en faisant abstraction du produit de sociofinancement, qui n'est pas récurrent, et des salaires du personnel du spa qui ne sont pas rattachés aux 100 coupons utilisés (100 × 40 \$ l'heure) :

$$\text{Produits (539 000 \$ - 65 000 \$)} : 474 000 \$ \times 1 \% = 4 740 \$$$

$$\text{Bénéfice avant impôts (99 450 \$ - 65 000 \$ + 4 000 \$)} = 38 450 \$ \times 5 \% = 1 923 \$$$

Je recommande donc pour la mission un seuil de signification d'environ 2 000 \$.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, 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 analyse soit des aspects généraux de la mission d'examen, soit le seuil de signification, ou il tente d'analyser les deux éléments.

**Compétent** – Le candidat analyse des aspects généraux de la mission d'examen et le seuil de signification.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon approfondie des aspects généraux et le seuil de signification.

#### **Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat propose des procédures d'examen.

*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)*

Malheureusement, il n'existe pas de chiffres pour l'exercice précédent qui pourraient servir à une comparaison dans le cadre d'une procédure analytique étant donné qu'il s'agit de la première année d'exploitation. Nous devons établir nos attentes en nous appuyant sur d'autres informations.

## **Produits**

Clients membres : Demander à Victoria et à Isaac le nombre de places disponibles à temps plein (obtenir confirmation qu'il y en a 20), la date à laquelle elles étaient toutes vendues (obtenir confirmation qu'elles ont toutes été vendues en janvier) et leur prix (obtenir confirmation des droits de 1 000 \$). Mettre en œuvre une procédure analytique en multipliant les droits annuels par le nombre de membres pour vérifier la plausibilité du montant des produits présenté dans les états financiers.

Clients occasionnels : S'entretenir avec les préposés à l'accueil du nombre moyen de clients occasionnels accueillis quotidiennement (confirmation de  $10 \times 60 \% = 6$ ) et des droits payables par un client occasionnel (confirmation de 50 \$). Mettre en œuvre une procédure analytique à l'aide de cette information pour vérifier la plausibilité du montant présenté dans les états financiers.

Produits et salaires relatifs aux services de spa : S'entretenir avec le personnel du spa du nombre moyen d'heures travaillées quotidiennement et du coût des services de spa (confirmation de 80 \$ l'heure), et évaluer la plausibilité des produits relatifs aux services de spa. Demander également quelle est la rémunération par heure (confirmation de 40 \$ l'heure) et mettre en œuvre des procédures analytiques à l'aide de cette information pour vérifier la plausibilité de la charge de rémunération.

Subvention : On pourrait s'entretenir de la nature et des modalités de la subvention avec Victoria et Isaac, mais, compte tenu du remboursement possible, il serait probablement plus approprié d'obtenir une copie de l'accord de subvention afin d'en comprendre les modalités.

Sociofinancement et produits reportés : S'entretenir avec Victoria et Isaac au sujet de la campagne, des montants de contribution et des montants recueillis. Se renseigner auprès du personnel du spa sur le nombre de coupons donnés (confirmation des 200 coupons) et utilisés (confirmation des 50 %). Calculer le montant prévu des produits reportés. Il pourrait être utile de voir s'il est encore possible de consulter les publicités relatives à la campagne de sociofinancement afin d'obtenir des informations sur les niveaux de contribution.

## **Charges**

Publicité et promotion : S'entretenir avec Victoria et Isaac de la nature de la campagne publicitaire afin d'obtenir une assurance que le montant de 16 000 \$ est plausible.

Amortissement des immobilisations corporelles : S'entretenir avec Victoria et Isaac des immobilisations acquises, des sommes dépensées et de la durée de vie utile des immobilisations (bâtiment, matériel et mobilier) pour déterminer s'ils sont raisonnables. Refaire les calculs d'amortissement et comparer les résultats aux montants calculés par les clients pour déterminer si la charge comptabilisée est correcte.

Aliments et boissons : Demander à Victoria et à Isaac quel est le montant dépensé en moyenne pour un repas. Mettre en œuvre une procédure analytique en multipliant ce montant par le nombre de jours et de clients, et le comparer par la suite au montant comptabilisé dans les états financiers.

Assurance : S'entretenir avec Victoria et Isaac de la police et de la couverture afin de déterminer si le montant est plausible et la couverture, suffisante.

Intérêts sur emprunt auprès d'une amie / emprunt hypothécaire : S'entretenir avec Victoria et Isaac des accords d'emprunts, des modalités de remboursement, des montants de principal et des taux d'intérêt. Calculer les intérêts pour voir si le montant est plausible.

Salaires : Demander à Isaac et à Victoria le montant des salaires qu'ils ont chacun prélevé sur l'entreprise. Demander à l'infirmière de fournir des informations concernant son salaire. Se renseigner auprès des membres du personnel à temps partiel au sujet de leur taux de rémunération et du nombre d'heures travaillées par chacun en moyenne. Mettre en œuvre une procédure analytique pour la rémunération du personnel à temps partiel pour vérifier la plausibilité du montant (taux de rémunération × nombre moyen d'heures travaillées par jour × 260 jours). Voir les informations sur la rémunération du personnel du spa dans la section sur les produits tirés des services de spa.

Fournitures et stock de fournitures : S'entretenir avec Victoria et Isaac de la nature des articles achetés et passés en charges dans ce compte pour voir si le montant est plausible. Discuter de la façon dont ils ont établi la valeur du stock de fournitures à la date de clôture (p. ex., ont-ils compté les articles?).

Services publics et impôts fonciers : Se renseigner auprès de Victoria et d'Isaac sur les coûts mensuels moyens des services publics (× 12) et sur les impôts fonciers annuels.

Charge d'impôts : Aucune charge d'impôts n'a été comptabilisée dans les états financiers. Le client devra inscrire une charge pour que nous puissions l'examiner. Une fois que cette charge sera comptabilisée, nous pourrons la comparer au revenu net aux fins de l'impôt que nous avons calculé, multiplié par un taux approprié.

### **Comptes du bilan (non traités dans l'analyse de l'état des résultats ci-dessus)**

Trésorerie : Demander au commis comptable s'il prépare des rapprochements bancaires mensuels et si ceux-ci sont passés en revue par une autre personne et, dans l'affirmative, le nom de cette personne. Bien que cela ne soit pas nécessaire, il serait facile et approprié d'obtenir un exemplaire du relevé bancaire de décembre 2016.

Stock d'aliments et boissons : S'entretenir avec les membres du personnel du bistrot pour savoir s'ils ont effectué un dénombrement à la date de clôture. Se renseigner sur la nature des aliments en stock à la date de clôture et déterminer si des aliments ont dû être jetés.

Charges payées d'avance : S'entretenir avec le commis comptable des éléments constitutifs de ce compte.

Comptes fournisseurs et charges à payer : S'entretenir avec le commis comptable des éléments constitutifs de ce compte et de l'ancienneté des comptes fournisseurs. Se renseigner sur les factures reçues après la date de clôture et se demander si elles ont été ajoutées au solde du compte. S'entretenir avec Victoria et Isaac pour déterminer s'ils sont au courant de montants à payer qui n'ont pas encore été inclus dans le solde du compte.

Capital-actions ordinaire : Nous pourrions nous renseigner auprès de Victoria et d'Isaac sur l'apport initial à ECCS et sur le nombre d'actions émises, mais il serait plus facile d'obtenir des exemplaires des certificats d'actions. De toute façon, il serait bon de verser ces documents au dossier permanent.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, 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 propose quelques procédures de mission d'examen à mettre en œuvre.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines procédures de mission d'examen à mettre en œuvre.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs procédures de mission d'examen à mettre en œuvre.

#### Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat calcule le revenu net aux fins de l'impôt.

*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)*

#### Calcul du revenu net aux fins de l'impôt (T2, Annexe 1)

		Note
Revenu avant impôts de 2016, selon les états financiers	99 450 \$	
Ajustements des É/F relatifs au sociofinancement		
Contribution de 200 \$	<u>12 000</u>	1
Revenu avant impôts révisé	111 450	
Rajouter :		
Amortissement	30 000	
Repas et représentation (50 %)	750	2
Abonnement au club de golf	500	3
Dons à un parti politique	2 500	4
Produits reportés	8 000	1
Déduire :		
DPA	(33 300)	5
Réserve pour montants non réalisés	<u>(8 000)</u>	1
Revenu net aux fins de l'impôt	<u>111 900 \$</u>	

## Notes

1. Voir les commentaires de la section sur l'information financière (20 000 \$ - 8 000 \$ reportés = ajustement de 12 000 \$). L'ARC considère généralement que les fonds reçus du sociofinancement (financement participatif) constituent un revenu d'entreprise lorsque les fonds sont encaissés par un contribuable qui exploite une entreprise, à moins que l'on ne puisse montrer que l'accord de sociofinancement représente clairement un prêt, un apport de capital ou une autre forme de capitaux propres (décision de l'ARC n° 2015-057903). Après l'ajustement apporté aux états financiers, le seul revenu provenant du sociofinancement qui soit encore non comptabilisé dans les résultats correspond au produit reporté de 8 000 \$ (qui est ajouté au revenu dans le formulaire de rapprochement T2, Annexe 1, puis déduit à titre de réserve pour les services non rendus conformément aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*).
2. Compte tenu du fait que les aliments et boissons servis aux clients du bistro s'apparentent aux mets servis par un restaurant, cette déduction n'est pas assujettie au plafond de 50 %, comme c'est le cas des autres frais de repas et de représentation (LIR 67.1). Par conséquent, seul le montant de 1 500 \$ pour les frais de repas et de représentation est assujetti au plafond de 50 % aux fins de la déduction (1 500 \$ × 50 %).
3. L'abonnement au club de golf n'est pas déductible, selon l'alinéa 18(1)l).
4. Les dons aux partis politiques ne sont pas déductibles, selon l'alinéa 18(1)n).
- 5.

DPA			
Bâtiment (Catégorie 1 – 6 %)	24 300 \$	405 000 \$ × 6 %	
Mobilier (Catégorie 8 – 20 %)	4 000	20 000 \$ × 20 %	
Matériel (Catégorie 8 par hypothèse – 20 %)	5 000	25 000 \$ × 20 %	
	<u>33 300 \$</u>		

Comme le bâtiment, le mobilier et le matériel ont été acquis et prêts à être mis en service en 2015 (le centre était prêt en décembre 2015), la règle de la demi-année ne s'appliquera pas en 2016. Toutefois, comme aucune DPA n'a été demandée en 2015, les soldes de la FNACC de chaque catégorie correspondent toujours à leur coût d'origine.

## Autres commentaires

Les deux charges d'intérêts (le montant payable sur l'emprunt auprès de l'amie de Victoria et celui payable sur l'emprunt hypothécaire) seront entièrement déductibles dans l'année où ils seront engagés, car les emprunts ont servi à acquérir des immobilisations utilisées dans l'entreprise (LIR 20(1)c)).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6, 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 le revenu net aux fins de l'impôt.

**Compétent** – Le candidat effectue un calcul satisfaisant du revenu net aux fins de l'impôt.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un calcul complet du revenu net aux fins de l'impôt.

### **Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)**

Le candidat analyse des indicateurs de performance pour ce type d'entreprise.

*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)***

Pour évaluer la performance d'ECCS, nous envisagerons des indicateurs de performance en tenant compte de sa mission, soit « offrir aux aînés en manque d'autonomie un endroit sûr et stimulant, améliorer leur qualité de vie et alléger la tâche de leurs aidants », et de ses valeurs, soit « offrir une solution abordable aux travailleurs de la classe moyenne, assurer le bien-être des aînés et conserver la confiance des aidants ».

Les parties prenantes d'ECCS sont variées. Le client direct est l'aîné, à qui ECCS veut offrir sécurité et divertissement. Le client indirect est l'aidant de l'aîné, à qui ECCS veut offrir un service abordable et digne de confiance, en accueillant des clients ayant des besoins ponctuels et des clients ayant besoin d'aide au quotidien. Les employés ne sont pas mentionnés dans l'énoncé de mission et les valeurs d'ECCS, mais ils seront pris en compte ci-dessous (et peut-être devraient-ils être mentionnés expressément). Enfin, l'entreprise doit être suffisamment rentable pour que Victoria et Isaac puissent maintenir leur qualité de vie, mais les profits élevés ne semblent pas aussi importants pour eux que leur offre de service.

### **Sécurité**

ECCS doit consigner chacun des incidents mettant en cause un client ou un employé, l'endroit où l'incident s'est produit et le nom des personnes en cause afin de pouvoir apporter les changements nécessaires aux activités et améliorer la sécurité. Les incidents mettant en cause des employés sont peut-être déjà consignés pour les besoins du régime d'indemnisation des accidents du travail, mais il serait également avantageux de consigner les incidents mettant en cause des clients pour répondre aux exigences de ce volet de la mission.

Les plaintes formulées et déposées par les employés, les clients ou les aidants peuvent également être liées à la sécurité et pourraient être utilisées comme source d'information pour retracer les incidents.

On pourrait établir un indicateur précisant un nombre acceptable d'incidents (puisque'il est entendu que certains incidents sont inévitables).

En outre, ECCS a indiqué qu'il y a toujours une infirmière sur place, et cela pourrait être un élément important dans l'offre d'un environnement sécuritaire. Il serait bon de déterminer si une seule infirmière sur place suffit pour donner aux clients les soins nécessaires. On pourrait y arriver en comparant le ratio infirmières/clients d'ECCS avec les statistiques sectorielles ou avec celles d'autres maisons de retraite de la région. Le sondage évoqué ci-dessous pourrait comprendre une question dans laquelle on demanderait aux clients s'ils ont eu besoin de soins infirmiers au cours de leur séjour et s'ils ont reçu les soins nécessaires à ce moment.

### **Activités et installations**

D'un point de vue qualitatif, la meilleure façon d'obtenir des informations et d'évaluer la performance d'ECCS serait de mener un sondage auprès des clients. Les 20 clients membres à temps plein constituent une source relativement fiable et, dans la mesure où des clients occasionnels viennent régulièrement, ces derniers devraient également être sondés.

Il serait avantageux de déterminer lesquels des services sont les plus aimés des clients et pourquoi (p. ex., cinéma, jardin, salle de jeux, etc.) étant donné que certaines salles sont beaucoup plus fréquentées que d'autres. Cette information pourrait être utile pour déterminer s'il faut agrandir certains locaux (ou en réduire la taille), augmenter les effectifs affectés à une activité (peut-être à certains moments de la journée) et prendre des décisions comme celles d'accroître l'offre de jeux ou d'utiliser de meilleurs matelas dans la salle de repos, par exemple. Des sondages annuels sur ces questions devraient être menés.

### **Améliorer la qualité de vie et assurer le bien-être des aînés**

Comme dans le cas du point précédent, la meilleure façon de réunir des informations au sujet de ces objectifs serait de mener un sondage auprès de la clientèle. Il faudrait sonder les clients à temps plein et les clients occasionnels, et leur demander de coter sur une échelle leur niveau de satisfaction quant à leur séjour chez ECCS ainsi que d'évaluer si leur séjour chez ECCS a amélioré leur qualité de vie et dans quelle mesure.

### **Confiance, caractère abordable et allègement de la tâche des aidants**

Les coûts que doivent assumer les aidants qui confient un proche à ECCS sont considérables. Le taux de fidélisation des clients occasionnels (c.-à-d. le pourcentage de clients occasionnels qui reviennent) et des clients membres annuels (nombre de renouvellements des abonnements) pourrait servir d'indicateur pour évaluer la confiance des aidants envers ECCS, le caractère abordable des tarifs pratiqués et le fait qu'ECCS réussit ou non à « alléger la tâche » des aidants. Il faudra demander aux clients membres annuels qui ne renouvellent pas leur abonnement pourquoi ils ont décidé de ne pas revenir, car leurs raisons pourraient être un indice de la qualité des services ou que les services d'ECCS ne sont pas abordables, bien que la raison puisse être tout autre, par exemple la possibilité que l'aîné ait besoin de soins médicaux quotidiens plus lourds que les services offerts actuellement par ECCS.

Il faudrait une fois de plus mener un sondage auprès des aidants pour savoir si les services répondent à leurs besoins, et connaître les éléments à améliorer.

Les éléments suivants devraient aussi faire l'objet d'un suivi pour s'assurer que les services demeurent abordables :

- Le taux d'occupation; c.-à-d. la proportion d'abonnements qui sont vendus et la proportion des places occasionnelles qui sont utilisées régulièrement.
- La gestion des coûts; comme il est important pour ECCS de maintenir les tarifs à un niveau abordable sans sacrifier la croissance des profits, il faudrait gérer les coûts de manière efficiente. Les coûts réels devraient être comparés aux coûts budgétés et à ceux de l'exercice précédent, et les écarts devraient être analysés.
- Les tarifs pratiqués par ECCS devraient être comparés à ceux des maisons de retraite ou des centres de soins locaux pour voir si les services d'ECCS sont abordables par rapport à ceux de ces autres établissements.

### **Disponibilité des soins ponctuels**

ECCS a indiqué qu'il est important pour elle de pouvoir accueillir des clients qui ont des besoins ponctuels, en plus de ceux qui ont besoin d'aide au quotidien. Pour déterminer si ECCS atteint son objectif, l'entreprise pourrait se servir du taux d'utilisation des places occasionnelles. La direction pourrait ainsi savoir si les clients se servent bel et bien des places occasionnelles et si ECCS dispose d'un nombre suffisant de places pour cette clientèle. Il serait possible de comparer mensuellement des statistiques comme le taux d'utilisation moyen mensuel ainsi que le nombre le plus élevé et le moins élevés de places utilisées.

### **Satisfaction des employés**

Même s'ils ne sont pas expressément mentionnés par les Green dans les énoncés de mission et de valeurs, les employés constituent des parties prenantes de l'entreprise qui doivent être prises en compte étant donné que leurs interactions quotidiennes avec les clients pourraient avoir une incidence sur la satisfaction/fidélisation de ces derniers.

Il faudrait faire annuellement, ou au moins à quelques années d'intervalle, une comparaison des salaires offerts par ECCS à ceux pratiqués dans le secteur d'activité pour voir s'ils sont concurrentiels. Il serait possible d'avoir recours à des sondages pour savoir si les employés aiment leur travail et déterminer les améliorations qui seraient souhaitables. Le taux de roulement des employés devrait être calculé annuellement et comparé au taux sectoriel et à celui des années précédentes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7, 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 un certain nombre d'indicateurs de performance en les rattachant à la mission et aux valeurs.

**Compétent** – Le candidat analyse certains indicateurs de performance en les rattachant à la mission et aux valeurs.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs indicateurs de performance en les rattachant à la mission et aux valeurs.

**Étude de cas n° 2**

**(Temps suggéré : 80 minutes)**

Roxanne Kalpert, l'une de vos clientes de longue date en fiscalité, est mariée et mère de deux garçons âgés de deux et de quatre ans. Elle travaille à domicile, où elle met en ligne, sur un site d'hébergement, des vidéos dans lesquelles elle donne son avis sur des articles pour bébés, comme des poussettes et des lits, et montre les caractéristiques de diverses marques. L'entreprise de Roxanne n'est pas constituée en société par actions. Roxanne tire ses revenus de publicités, qui sont diffusées avant ses vidéos. Elle cible les nouveaux parents, surtout ceux de la génération Y, qui font souvent beaucoup de recherches en ligne avant d'acheter des articles importants pour leurs enfants.

Roxanne sait qu'il peut être difficile d'être parent pour la première fois et croit que son travail facilite la vie des gens. Même si elle n'a pas de formation en affaires, elle a réussi à faire croître considérablement son entreprise tout en échangeant avec d'autres parents et en réalisant son objectif de les aider à choisir les articles qui répondent le mieux à leurs besoins. Elle peut maintenant gagner sa vie en faisant ce qui lui plaît. De nouvelles occasions lui ont été offertes récemment, et elle doit déterminer si elle devrait les saisir.

Nous sommes le 1<sup>er</sup> février 2017. Vous, CPA, êtes un professionnel exerçant seul. Vous rencontrez Roxanne à sa demande.

« CPA, j'avais hâte de vous voir! Il s'est passé tellement de choses que ce n'est pas seulement pour mes impôts que j'ai besoin d'aide cette fois-ci. D'abord, même si j'adore aider les parents, j'ai toujours voulu écrire un livre. J'ai proposé à un éditeur l'idée d'un livre humoristique sur ma vie de mère de deux garçons, et il a accepté de le publier! À mon avis, ce serait une bonne occasion de faire connaître mon nom et de populariser ma chaîne de vidéos. Je dois choisir entre publier un livre imprimé ou un livre numérique. Je ne peux pas faire les deux. L'éditeur m'a fourni des renseignements sur chaque possibilité (Annexe I). Pouvez-vous me dire laquelle semble la plus rentable? Y a-t-il d'autres facteurs décisionnels dont je devrais tenir compte pour choisir entre un livre imprimé ou un livre numérique?

« Cette année, au Salon du bébé, j'ai revu John, un homme d'affaires désireux d'investir dans ma chaîne. John commercialise sa propre gamme d'articles pour bébés, comme des biberons et des gobelets. Nous avons eu de vives discussions par le passé. Par exemple, John pense que beaucoup de rappels d'articles pour bébés sont inutiles et découlent d'une mauvaise utilisation. Pour ma part, j'ai la ferme conviction qu'il faut protéger les bébés même si le danger est minime. Reste que John a une longue expérience en affaires. Il est prêt à investir 200 000 \$ contre 40 % du bénéfice de ma chaîne. Pouvez-vous me dire si ce prix est équitable? Voici mes informations financières pour 2016 (Annexe II), ainsi que des renseignements sur le secteur (Annexe III).

« Je crains que ces nouvelles initiatives m'éloignent de mes objectifs initiaux, de mes valeurs et des raisons pour lesquelles j'ai fondé ma chaîne de vidéos. Tout se passe si vite. Je souhaite connaître les autres facteurs dont je devrais tenir compte, selon vous, pour décider si je devrais aller de l'avant avec mon projet de livre et si je devrais accepter l'offre d'investissement de John.

« Enfin, il y a mes impôts. La semaine dernière, j'ai reçu une lettre de l'Agence du revenu du Canada m'avisant que ma déclaration fiscale personnelle de 2015 serait vérifiée. Qu'est-ce qui peut bien préoccuper l'Agence? Pouvez-vous me donner des exemples de procédures précises qu'elle est susceptible d'appliquer? J'aimerais aussi que vous estimiez mon impôt fédéral à payer pour 2016.

« En passant, mon mari vient d'accepter un emploi pour une période d'un an aux États-Unis à compter de juin 2017. Les garçons et moi ne déménagerons pas avec lui, et il prévoit revenir au Canada à la fin de l'année. Pouvez-vous m'expliquer certains des facteurs qui auront une incidence sur la détermination de son statut de résidence aux fins du régime fiscal canadien? Je voudrais aussi savoir comment les revenus qu'il gagne aux États-Unis seront imposés au Canada. »

## **ANNEXE I**

### **RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATS POSSIBLES POUR LE LIVRE**

#### **Livre imprimé**

- Le prix de détail est fixé à 25 \$ l'unité. À ce prix, on estime que les ventes atteindront 40 000 exemplaires, soit le nombre de livres qui seraient imprimés pour la première édition.
- Les coûts rattachés à la première édition seront les suivants :
  - 50 % du prix de détail ira aux détaillants;
  - 7 \$ par exemplaire iront à l'éditeur pour couvrir ses frais généraux, de marketing et autres;
  - les coûts de marketing comprennent l'organisation de séances facultatives de dédicace dans différentes villes.
  - une somme fixe de 12 000 \$ ira au distributeur, qui traite avec les détaillants;
  - une somme fixe de 3 000 \$, ainsi qu'un supplément de 2 \$ par exemplaire, ira à l'imprimeur pour couvrir respectivement la composition et l'impression;
- Certains des coûts fixes seront engagés à nouveau s'il y a une deuxième édition.

#### **Livre numérique**

- Le prix des livres numériques est généralement fixé à 40 % du prix du livre imprimé équivalent pour générer le même volume de ventes. Comme les lecteurs ne peuvent pas aisément se prêter entre eux des livres numériques, ils ne sont pas prêts à payer autant. Toutefois, l'éditeur a dit que je pourrais fixer le prix de mon choix. D'après son expérience, il est possible de vendre 20 000 exemplaires de plus si je fixe le prix à 30 % du prix du livre imprimé. Quelle serait l'incidence des différents prix sur le bénéfice global que je tirerais de la vente de livres?
- Les coûts seront les suivants :
  - 55 % du prix de détail ira à l'éditeur, qui se charge aussi des ventes et de la distribution;
  - 1 \$ par exemplaire ira à la Commission des médias électroniques comme droit de licence;
  - des honoraires fixes de 20 000 \$ iront au programmeur chargé de rendre le contenu du livre compatible avec les différentes plateformes de livres numériques.

L'éditeur m'a expliqué que, même si les coûts fixes sont plus élevés pour le livre numérique, les coûts variables sont moindres, car il n'est pas nécessaire d'abattre des arbres pour l'imprimer. Aussi, il est beaucoup plus facile d'apporter des changements à un livre numérique après sa publication, parce qu'il n'y a pas de nouvelles éditions à imprimer. Si j'opte pour le livre numérique, il est prêt à me faire de la publicité gratuitement sur son site Web. Il m'a dit que le livre numérique me donnerait beaucoup de visibilité parce que ce format gagne en popularité, surtout auprès des jeunes. Par contre, si je choisis le livre imprimé, la distribution sera relativement facile parce que l'éditeur est bien établi et que tous ses canaux de distribution sont déjà en place.

## ANNEXE II INFORMATIONS FINANCIÈRES POUR 2016

- En 2016, les produits étaient de 270 000 \$. Ils provenaient entièrement des publicités diffusées sur ma chaîne avant les vidéos et étaient directement liés au nombre de visionnements des vidéos. L'année a été exceptionnelle : l'une de mes vidéos — où mes fils dansent sur une chanson populaire — est devenue virale et a été vue 10 millions de fois. Comme ma chaîne n'a que 90 000 abonnés, j'ai été très surprise. Je doute que les produits de la publicité puissent de nouveau être aussi élevés, car les vidéos virales sont très rares.
  
- Les charges pour l'exercice ont été les suivantes :
  - 53 000 \$ – Participation au Salon du bébé, auquel je me rends depuis plusieurs années. Comme le salon se tenait à New York en 2016, j'ai payé les frais de déplacement de mes parents et de mes beaux-parents pour que nous profitions de l'occasion pour prendre des vacances somptueuses. Si j'avais voyagé seule, mes frais n'auraient été que de 3 000 \$.
  - 12 500 \$ – Achat de nouveau matériel pour améliorer la qualité des vidéos et faciliter le montage. J'ai aussi acheté une caméra en 2015 pour 3 500 \$. Selon le site Web de l'Agence du revenu du Canada, ce sont des biens de catégorie 8.
  - 28 500 \$ – Paiement à un monteur vidéo que j'ai engagé en avril 2016. Ses services m'ont permis d'améliorer la qualité de mes vidéos, ce qui, à mon avis, a contribué à la hausse du nombre d'abonnés. Je prévois continuer à faire appel à ce monteur à l'avenir.
  - 10 000 \$ – Paiement à un assistant à temps partiel qui m'aide pour le classement et d'autres tâches administratives.
  - 6 000 \$ – Frais de bureau à domicile, y compris la partie des intérêts sur l'emprunt hypothécaire et des frais de services publics attribuable au bureau à domicile.
  - 8 000 \$ – Frais liés à mon automobile personnelle, sur laquelle j'ai fait peindre le logo de ma chaîne. La peinture a coûté 1 000 \$ et les autres frais sont liés à la location, à l'essence et à l'entretien. Toutes mes vidéos sont enregistrées chez moi, mais, comme je fais sans cesse la promotion de ma chaîne, je considère que ces frais sont des frais de publicité.

### **ANNEXE III**

#### **RENSEIGNEMENTS SUR LE SECTEUR DES VIDÉOS EN LIGNE**

En moyenne, une vidéo en ligne rapporte 0,007 \$ par visionnement en revenus publicitaires.

- L'évaluation d'une chaîne de vidéos se fait habituellement selon l'une des deux méthodes suivantes :
  - multiple du BAIIA – 5 fois le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements;
  - valeur par abonné – 4 \$ par abonné.
  
- Le directeur général d'une chaîne de vidéos peut généralement gagner environ 75 000 \$ par année. Il gère les tournages et le montage, répond aux commentaires des abonnés et mène des recherches pour trouver du contenu en vue de la production de nouvelles vidéos.

**GUIDE DE CORRECTION 3-2  
ROXANNE KALPERT (KALPERT)  
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

Mémo

À : Roxanne Kalpert  
De : CPA  
Objet : Analyse des questions que nous avons abordées lors de notre rencontre

**Occasion d'évaluation n°1 (Profondeur et étendue)**

Le candidat calcule le bénéfice pour le livre imprimé et pour le livre numérique.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

**Grille de compétences des CPA**

*3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (modules communs – niveau B)*

*3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)*

Le tableau qui suit présente un calcul du bénéfice en dollars pour le livre imprimé et le livre numérique :

	Livre imprimé	Livre numérique à 40 %	Livre numérique à 30 %	Note
Produits	1 000 000 \$	400 000 \$	450 000 \$	1
Charges variables				
Détaillant	500 000	–	–	2
Éditeur	280 000	220 000	247 500	3
Imprimeur - variable	80 000	–	–	4
Droit de licence	–	40 000	60 000	5
Charges fixes				
Distributeur	12 000	–	–	6
Imprimeur - fixe	3 000	–	–	6
Programmeur	–	20 000	20 000	6
Profit	<u>125 000 \$</u>	<u>120 000 \$</u>	<u>122 500 \$</u>	

**Notes :**

1. Livre imprimé :  $40\,000 \text{ livres} \times 25 \$ \text{ par livre} = 1\,000\,000 \$$   
Livre numérique à 40 % :  $40\,000 \text{ livres} \times 10 \$ \text{ par livre} = 400\,000 \$$   
Livre numérique à 30 % :  $60\,000 \text{ livres} \times 7,50 \$ \text{ par livre} = 450\,000 \$$   
(Remarque :  $25 \$ \text{ par livre} \times 40 \% = 10 \$ \text{ par livre}$ ;  $25 \$ \text{ par livre} \times 30 \% = 7,50 \$ \text{ par livre}$ )
  
2. Livre imprimé :  $40\,000 \text{ livres} \times 25 \$ \text{ par livre} \times 50 \% = 500\,000 \$$   
Livre numérique : S. O.
  
3. Livre imprimé :  $40\,000 \text{ livres} \times 7 \$ \text{ par livre} = 280\,000 \$$   
Livre numérique à 40 % :  $40\,000 \text{ livres} \times 10 \$ \text{ par livre} \times 55 \% = 220\,000 \$$   
Livre numérique à 30 % :  $60\,000 \text{ livres} \times 7,50 \$ \text{ par livre} \times 55 \% = 247\,500 \$$
  
4. Livre imprimé :  $40\,000 \text{ livres} \times 2 \$ \text{ par livre} = 80\,000 \$$   
Livre numérique : S. O.
  
5. Livre imprimé : S. O.  
Livre numérique à 40 % :  $40\,000 \text{ livres} \times 1 \$ \text{ par livre} = 40\,000 \$$   
Livre numérique à 30 % :  $60\,000 \text{ livres} \times 1 \$ \text{ par livre} = 60\,000 \$$
  
6. Informations fournies

En supposant que 40 000 exemplaires seront vendus, l'option « livre imprimé » procurera un bénéfice de 125 000 \$, alors que l'option « livre numérique » permettra de réaliser un bénéfice de 120 000 \$ si son prix est établi au pourcentage habituel de 40 % du livre imprimé. Toutefois, si le prix du livre numérique est établi à 30 % du prix du livre imprimé, et en supposant que les estimations de l'éditeur sont justes quant au nombre d'exemplaires qui seront vendus, vous pourriez réaliser un bénéfice de 122 500 \$.

Par conséquent, vous gagnerez plus d'argent en choisissant l'option « livre imprimé » par rapport aux deux options de livre numérique. Bien que vous puissiez vendre plus d'exemplaires si vous optez pour le prix le plus bas pour le livre numérique, cela ne se traduira pas par une augmentation importante du bénéfice par rapport à la vente du livre numérique au prix le plus élevé.

**Autres facteurs à considérer**

Les calculs ci-dessus sont fondés sur le nombre estimatif de livres qui peuvent être vendus à un prix déterminé. Le nombre réel de livres vendus pourrait être beaucoup plus élevé ou plus faible. Ce constat est particulièrement vrai dans le cas du prix fixé pour le livre numérique. Si le nombre

d'exemplaires que vous vendez est supérieur ou inférieur au nombre prévu par l'éditeur, votre bénéfice sera forcément différent.

De plus, les coûts réels peuvent différer des estimations, ce qui aura également une incidence sur les bénéfices. Toutefois, il est improbable que cela pose problème, étant donné que les coûts les plus importants, dans les deux options, sont fondés sur un pourcentage du prix de détail.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, 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 un calcul satisfaisant du bénéfice pour les options présentées.

**Compétent** – Le candidat effectue un calcul exhaustif du bénéfice pour les options présentées.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un calcul exhaustif du bénéfice pour les options présentées et fournit des informations supplémentaires à Roxanne.

### **Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)**

Le candidat analyse les facteurs à considérer dans le choix entre le livre imprimé et le livre numérique.

*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)**

#### **Aspects environnementaux**

Comme l'éditeur l'a expliqué, chaque livre imprimé vendu est fait de papier, et donc d'arbres, ce qui n'est pas le cas pour l'option « livre numérique ». Le livre numérique est une option plus écologique. Les questions environnementales sont devenues une préoccupation importante pour bon nombre de personnes, et tout particulièrement pour les parents de jeunes enfants, c'est-à-dire vos lecteurs cibles. Si ce facteur a beaucoup de poids dans votre décision, vous devrez alors choisir le livre numérique.

## **Tendances du marché**

L'éditeur mentionne que le format numérique gagne en popularité, surtout auprès des jeunes lecteurs. Votre livre cible les parents de jeunes enfants. Comme ces parents sont habituellement assez jeunes, l'option « livre numérique » pourrait constituer un meilleur choix.

Pour atteindre le volume de ventes optimal, il vous faudra cibler le segment de la population qui achète probablement le plus de livres. Vous devrez demander à l'éditeur s'il a plus d'informations permettant d'établir quel est le segment de la population (parents jeunes ou d'âge moyen ou parents plus âgés) qui est le plus susceptible d'acheter ce type de livre.

## **Canaux de distribution et publicité**

L'éditeur semble bien établi et a déjà des canaux de distribution en place pour l'option « livre imprimé ». Cela facilitera donc la distribution du livre imprimé. Ses honoraires comprennent également l'organisation de séances de dédicace dans différentes villes. Toutefois, si vous optez pour le livre numérique, il se dit prêt à vous faire de la publicité gratuitement sur son site Web.

## **Nombre de lecteurs**

Parce qu'il est possible de partager un livre imprimé, il se peut que les 40 000 livres vendus rejoignent beaucoup plus que 40 000 lecteurs. Bien que cela vous prive d'éventuels profits du fait que plusieurs personnes se partagent un seul livre, il vous ferait connaître auprès d'un plus grand nombre de lecteurs susceptibles d'acheter vos futurs livres (si vous rédigez un second ouvrage). Vous devrez vous demander si vous vous souciez du fait que les lecteurs se partagent votre livre et de l'incidence que ce partage pourrait avoir sur les ventes. Toutefois, vous atteindrez probablement un nombre plus élevé de lecteurs, jusqu'à 60 000 si les estimations de l'éditeur sont exactes, si vous optez pour le livre numérique au prix inférieur. Cela pourrait vous aider à accroître le nombre d'abonnés à votre chaîne. Le livre numérique au prix plus élevé pourrait ne pas constituer l'option la plus intéressante dans ce cas, étant donné qu'il s'agit de l'option qui limite le plus le nombre de lecteurs atteints.

## **Entreprise sur le Web**

Comme votre entreprise est sur le Web, vos abonnés utilisent déjà des médias numériques et ils sont peut-être plus enclins à utiliser une liseuse que le commun des mortels.

## **Souplesse**

L'option « livre numérique » semble offrir plus de souplesse pour la publication d'une deuxième édition de votre livre et l'apport de corrections futures. D'abord, vous aurez plus de choix quant au moment où les corrections peuvent être apportées, puisque cette option exige moins de travail. Il y a également souplesse sur le plan des coûts. Comme l'éditeur l'a fait remarquer, les coûts fixes sont plus élevés pour le livre numérique que pour le livre imprimé, mais les coûts variables sont moindres. Par contre, si vous publiez une deuxième édition de votre livre en version

imprimée, il vous faudrait assumer certains des coûts fixes une deuxième fois, ce qui ne semble pas être le cas avec le livre numérique. Étant donné qu'il s'agit de votre premier livre, et que vous n'êtes pas certaine du nombre de livres que vous vendrez probablement, il pourrait être préférable de garder une certaine souplesse.

### Conclusion

Les options « livre imprimé » et « livre numérique » comportent chacune leur lot d'avantages et d'inconvénients. Vous devrez déterminer les facteurs qui sont les plus importants pour vous et leur donner le poids approprié dans votre analyse. Vu mon analyse ci-dessus, je vous recommanderais l'option « livre numérique », principalement en raison du fait qu'elle procure plus de souplesse, mais aussi parce qu'elle vous permettra fort probablement d'atteindre davantage de lecteurs que l'option « livre imprimé ».

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, 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 analyse certains des facteurs qualitatifs à prendre en compte dans le choix entre le livre imprimé et le livre numérique.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs des facteurs qualitatifs à prendre en compte dans le choix entre le livre imprimé et le livre numérique, et tire une conclusion quant à la meilleure des deux options.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse la plupart des facteurs qualitatifs à prendre en compte dans le choix entre le livre imprimé et le livre numérique, et il tire une conclusion quant à la meilleure des deux options.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat détermine si le prix offert par John en échange de 40 % du bénéfice de la chaîne de vidéos est équitable.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

### Grille de compétences des CPA

*5.4.2 Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (modules communs – niveau B)*

L'offre de John, soit 200 000 \$ pour 40 % du bénéfice de la chaîne, signifie qu'il estime que la valeur de la chaîne est d'environ 500 000 \$ (200 000 \$ ÷ 40 %).

Afin de déterminer si cette offre est raisonnable, nous devons évaluer la chaîne en nous appuyant sur les méthodes appliquées couramment dans le secteur d'activité.

### Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (Multiple du BAIIA)

La première méthode est fondée sur un multiple du BAIIA. Selon cette méthode, on calcule le BAIIA et on y applique un multiple du secteur (soit un multiple de 5 ans le cas présent). Le BAIIA doit être ajusté pour tenir compte de tout élément inhabituel ou non récurrent qui ne devrait pas se répéter, car l'investisseur paie pour un potentiel de bénéfices continu. L'évaluation fondée sur le multiple du BAIIA se présente comme suit :

Valeur du BAIIA		Note
Produits	200 000 \$	1
Charges		
Salaire d'un directeur général	(75 000)	2
Frais de déplacement	(3 000)	3
Matériel vidéo	0	4
Monteur vidéo	(38 000)	5
Assistant	(10 000)	6
Frais de bureau à domicile	(6 000)	7
Frais liés à l'automobile	(1 000)	8
Bénéfice net des activités récurrentes	<u>67 000 \$</u>	
Multiple du BAIIA	5	
Valeur	<u><u>335 000 \$</u></u>	

#### Notes :

1. Les produits ont été exceptionnellement élevés cette année en raison d'une vidéo qui est devenue virale et qui a été vue 10 millions de fois. Comme on ne s'attend pas à ce qu'il y ait d'autres vidéos virales, les produits associés à cet élément devraient être déduits, et seuls les produits courants devraient être inclus (c.-à-d.  $270\,000\ \$ - (10\,000\ 000\ \text{visionnements} \times 0,007\ \$\ \text{par visionnement}) = 200\,000\ \$$ ).
2. Roxanne investit une grande partie de son temps dans la chaîne vidéo. Si elle ne la gérait pas, il faudrait que quelqu'un d'autre le fasse. La valeur de son temps doit être prise en compte. Le salaire moyen d'un directeur général dans le secteur est de 75 000 \$; par conséquent, un salaire de 75 000 \$ semble raisonnable aux fins de l'évaluation.

3. Les frais de déplacement ont été particulièrement élevés au cours de la dernière année en raison du fait que Roxanne a payé à ses parents et à ses beaux-parents des vacances somptueuses en même temps qu'elle participait au Salon du bébé. La partie de ses dépenses liée à ses parents et à ses beaux-parents est personnelle, et ne devrait pas être prise en compte.
4. Le matériel vidéo constitue une dépense en immobilisations qui doit être amortie au fil du temps. Cette charge ne devrait donc pas être comprise dans le calcul du BAIIA étant donné qu'elle est incluse dans l'amortissement.
5. Le monteur vidéo a été engagé en cours d'année. Par conséquent, son salaire doit être extrapolé puisqu'il travaillera toute l'année à l'avenir (c.-à-d.  $28\,500 \$ \div 9 \text{ mois} \times 12 \text{ mois} = 38\,000 \$$ ).
6. La rémunération de l'assistant constitue une charge d'exploitation normale et doit être comprise dans l'évaluation.
7. Les frais de bureau à domicile constituent une charge d'exploitation normale et doivent être compris dans l'évaluation.
8. Comme je l'explique un peu plus loin dans la section portant sur la déclaration fiscale, les frais liés à l'utilisation de l'automobile ne constituent pas de véritables charges d'exploitation de l'entreprise. Puisque la peinture du logo pourrait être vue comme une charge de publicité, elle a été incluse dans la présente analyse. Par contre, les autres coûts sont considérés comme des dépenses personnelles et sont par conséquent exclus du calcul. À l'inverse, la peinture du logo pourrait être vue comme une charge non récurrente, auquel cas elle devrait être exclue du calcul.

### Valeur par abonné

L'autre méthode utilisée dans le secteur pour évaluer les chaînes de vidéos en ligne est fondée sur la valeur par abonné. Sur la base des statistiques sectorielles, la valeur de la chaîne serait établie comme suit selon cette méthode :

<b>Valeur selon le nombre d'abonnés</b>	
Nombre d'abonnés	90 000
Valeur par abonné	4 \$
Valeur selon le nombre d'abonnés	<u><u>360 000 \$</u></u>

Comme on peut le constater en examinant ces calculs, les deux méthodes d'évaluation donnent des valeurs similaires (335 000 \$ par rapport à 360 000 \$), ce qui correspond à un prix de 134 000 \$ et de 144 000 \$, respectivement, pour une participation de 40 %. Les deux évaluations indiquent que l'offre de 200 000 \$ de John est très avantageuse, car elle est supérieure aux valeurs calculées.

### **Excédent de l'offre sur la valeur**

Il y a probablement une raison pour laquelle John est disposé à payer le prix fort pour une partie du bénéfice de la chaîne vidéo. Il se peut qu'il prévoie que vous aurez plus d'abonnés ou de profits, peut-être en raison de votre vidéo virale ou de la parution prochaine de votre livre, et qu'il soit donc disposé à payer plus cher pour profiter de ce potentiel. Il se peut également qu'il soit disposé à payer plus cher du fait qu'il envisage une synergie possible avec sa gamme de produits existante et qu'il estime que la chaîne constitue un bon moyen de promouvoir ses produits actuels. Il est aussi possible qu'il désire avoir accès aux données sur les abonnés, peut-être dans le but de les utiliser à d'autres fins commerciales.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, 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 un calcul satisfaisant de la valeur de la chaîne vidéo.

**Compétent** – Le candidat effectue des calculs satisfaisants pour établir la valeur de la chaîne vidéo, et formule une conclusion sur le caractère équitable du prix offert par John.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue des calculs satisfaisants pour établir la valeur de la chaîne vidéo, et formule une conclusion sur le caractère équitable du prix offert par John. Le candidat approfondit sa réflexion sur les méthodes d'évaluation ou sur le caractère équitable de l'offre.

### **Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat analyse les occasions offertes à Roxanne, en tenant compte de leur compatibilité avec ses valeurs et objectifs.

*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)*

*2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie (modules communs – niveau B)*

Vous m'avez dit que plusieurs occasions vous ont été offertes récemment, et vous m'avez demandé d'analyser d'autres facteurs dont vous devriez tenir compte, à mon avis, pour décider s'il y a lieu d'aller de l'avant avec le livre et l'investissement de John. En plus de l'analyse des bénéfices résultant des différentes possibilités, il est important de tenir compte des aspects qualitatifs de vos décisions. L'élément déterminant de votre entreprise (et celui qui vous a permis d'assurer son succès jusqu'à présent) est le plaisir que vous avez à échanger avec d'autres parents et le sentiment que votre travail facilite la vie des gens. Il est important que les décisions que vous prendrez relativement aux occasions qui vous sont offertes reflètent ces valeurs.

### **Publication d'un livre**

Il y a un certain nombre de facteurs supplémentaires, à part les profits, dont vous devriez tenir compte avant de vous lancer dans la publication d'un livre.

#### **Avantages :**

- Vous m'avez dit que vous avez toujours voulu écrire un livre. La publication de ce livre vous procurerait donc un sentiment d'épanouissement personnel.
- Le bénéfice prévu de la publication de votre livre se situe entre 120 000 \$ et 125 000 \$. Ce serait là une importante nouvelle source de revenus, qui vous permettrait de diversifier votre entreprise et de moins dépendre d'une seule source de revenus.
- Le livre sera vraisemblablement un bien complémentaire. Il est probable qu'il attirera plus d'abonnés à votre chaîne vidéo et vous aidera à vous faire connaître, ce qui constitue l'un de vos objectifs. La publication d'un livre se traduirait probablement par une croissance de votre entreprise.

#### **Inconvénients/Risques :**

- L'objectif principal de votre entreprise est d'aider les nouveaux parents. Bien que votre livre puisse permettre aux nouveaux parents de s'évader de leur quotidien (parce qu'il est humoristique), il se pourrait qu'il ne les aide pas dans les décisions qu'ils doivent prendre quotidiennement.
- Il y a des limites au temps dont vous disposez. Si vous vous consacrez à la rédaction d'un livre, ce qui de toute évidence prendra du temps, vous pourriez délaissé votre chaîne vidéo, ce qui risquera de nuire à la qualité du contenu vidéo en ligne et, ainsi, d'avoir une incidence sur les revenus publicitaires du site Web.
- En supposant que vous rédigiez un deuxième livre, il n'est pas garanti que l'éditeur l'achètera. Il pourrait donc s'agir d'une source de revenus non récurrente.

## Investissement dans la chaîne vidéo en ligne

Vous avez reçu une très bonne offre pour une partie considérable, soit 40 %, du bénéfice de votre chaîne vidéo. Il est important que votre partenaire d'affaires ait des valeurs similaires aux vôtres quant à la façon d'exploiter l'entreprise.

Vous avez mentionné un désaccord entre vous et John au sujet des rappels d'articles pour bébés, du fait que ce dernier les attribue à une mauvaise utilisation par les parents. Vous semblez être entièrement en désaccord avec ce jugement. Il s'agit là d'une valeur des plus importantes, qui peut avoir une incidence sur la façon d'exploiter l'entreprise.

Vous devriez sérieusement vous demander s'il s'agit d'une personne avec laquelle vous souhaitez vous associer en affaires. À tout le moins, pour protéger votre liberté de décision à l'avenir, vous devriez envisager de conclure un accord établissant que vous continuerez à prendre toutes les décisions importantes relativement à l'entreprise. Cela vous mettrait à l'abri d'un certain nombre de possibilités. Voici quelques questions à prendre en considération :

1. John vous contraindra-t-il à faire de la publicité pour ses produits, ou à promouvoir ceux-ci subtilement, au moyen de votre chaîne vidéo?
2. Perdrez-vous des abonnés s'ils perçoivent une association avec un produit d'une entreprise détenue par John? Comme les abonnés à la chaîne vidéo souhaitent qu'on leur présente un point de vue impartial, en quoi cette situation pourrait-elle avoir une incidence sur leur opinion de la chaîne?
3. La façon de présenter et d'évaluer les produits échappera-t-elle à votre contrôle?
4. Devrez-vous continuer à gérer la chaîne ou serez-vous en mesure de confier ce travail à un directeur général?

Par ailleurs, vous avez mentionné que John a beaucoup d'expérience en affaires. Comme vous n'avez pas de formation dans ce domaine, vous pourriez avoir de la difficulté à contester ses arguments lorsqu'il fait des suggestions sur la façon de gérer l'entreprise. Bien que cela ne soit pas une raison de ne pas faire affaire avec John, il serait souhaitable que vous vous entouriez de conseillers de confiance qui pourront vous aider à évaluer les suggestions de John, compte tenu des différences entre vos valeurs respectives. Par contre, une collaboration avec John pourrait vous être utile, car celui-ci sera sans doute en mesure de vous donner des conseils d'affaires pour pallier votre manque de formation en gestion d'entreprise.

Vous devez également déterminer si vous désirerez toujours exploiter cette entreprise quand vos enfants seront plus grands, ou si elle vous convient tout simplement parce qu'elle s'intègre bien à l'étape à laquelle vous êtes rendue dans votre vie. Vous pourriez également vous demander s'il serait préférable de vendre une portion plus importante, voire la totalité, de votre entreprise, et de moins participer à sa gestion. Quoi qu'il en soit, il vous faudra bien prendre conscience de la perte de contrôle à laquelle vous vous exposez si John participe à votre entreprise.

Enfin, vous devez réfléchir aux raisons pour lesquelles vous songez à vendre une partie de votre chaîne. Comme vous ne semblez pas avoir besoin de liquidités, il n'y a aucune raison imminente qui vous pousse à accepter que John participe à votre entreprise.

### **Constitution en société par actions**

Vous pourriez envisager de constituer votre entreprise en société par actions, étant donné qu'elle poursuivra vraisemblablement sa croissance en raison de la publication de votre livre. La constitution en société par actions comporte des avantages et des inconvénients. Si vous prévoyez accepter l'offre d'investissement de John, il serait préférable, pour atténuer les risques, de constituer la chaîne vidéo en société par actions séparément des activités liées à la vente de votre livre. Je peux vous offrir de l'aide à ce chapitre si vous voulez en savoir davantage.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, 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 compatibilité des occasions avec les valeurs et objectifs de Roxanne.

**Compétent** – Le candidat analyse la compatibilité des occasions avec les valeurs et objectifs de Roxanne.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la compatibilité des deux occasions avec les valeurs et objectifs de Roxanne.

### **Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat explique les objectifs de la vérification réalisée par l'Agence du revenu du Canada et donne des exemples de procédures qui seront vraisemblablement mises en œuvre par l'Agence pour l'année d'imposition 2015.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

### **Grille de compétences des CPA**

*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)*

*4.3.6 Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)*

L'Agence du revenu du Canada (ARC) vérifiera votre revenu et vos dépenses d'entreprise de 2015. Il s'agit d'une pratique courante, et cela ne devrait pas vous inquiéter. Son principal

objectif est de s'assurer que votre cotisation fiscale pour l'année était calculée correctement et que vous avez bien payé votre juste part. Ainsi, l'ARC s'intéressera aux revenus, pour s'assurer qu'ils n'ont pas été sous-évalués, ainsi qu'aux charges, pour s'assurer qu'elles n'ont pas été surévaluées et pour confirmer leur validité. Voici une liste de procédures susceptibles d'être mises en œuvre par l'ARC.

Élément	Procédures
Revenus tirés de la chaîne vidéo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Examiner vos relevés de compte bancaire de l'année et recenser les paiements provenant de vos annonceurs qui ont été portés à votre compte bancaire afin de déterminer si votre revenu total est exact et complet.</li><li>• Examiner les vidéos de votre chaîne pour déterminer le nombre de visionnements au cours de l'année, et mettre en œuvre des procédures de corroboration et des procédures analytiques pour estimer le revenu que vous devriez avoir réalisé au cours de l'année.</li></ul>
Frais de déplacement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir de la documentation sur le Salon du bébé afin de s'assurer que les frais de déplacement étaient bien liés à ce salon.</li><li>• Obtenir une liste des dépenses, sélectionner un échantillon et comparer les charges en question à des pièces justificatives, comme des factures ou des reçus par exemple, afin de s'assurer qu'elles ont bien été engagées.</li><li>• Examiner un échantillon de factures et de reçus et s'assurer, pour les frais de repas et de représentation, que le montant déduit correspond au montant permis (aux fins de l'impôt).</li></ul>
Dépenses relatives à la caméra vidéo (et à d'autres biens en immobilisations possibles)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir le reçu de chaque bien en immobilisations acheté, examiner la nature du bien et s'assurer qu'il est classé dans la catégorie de DPA appropriée. Comparer les montants indiqués sur les reçus à ceux qui figurent dans le tableau de la DPA afin de s'assurer que le coût d'acquisition est exact.</li></ul>
Assistant	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparer un échantillon de paiements aux pièces justificatives comme les factures de l'assistant ou ses feuilles de temps, afin d'établir l'exactitude et l'existence des montants payés.</li><li>• Communiquer avec l'assistant pour confirmer les montants que lui a versés Roxanne au cours de l'année, afin de s'assurer de l'exactitude et de l'existence des montants versés.</li></ul>
Frais de bureau à domicile	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sélectionner un échantillon de dépenses (services publics, intérêts sur l'emprunt hypothécaire ou loyer, etc.) et comparer les charges en question à des pièces justificatives, comme les factures ou les relevés de compte bancaire par exemple, afin de s'assurer de l'exactitude et de la réalité des opérations.</li><li>• Examiner le pourcentage attribué au bureau à domicile et le plan du domicile pour évaluer le caractère raisonnable du</li></ul>

	pourcentage indiqué (p. ex., en fonction de la surface occupée, etc.).
--	--

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, 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 quels sont les éléments auxquels l'Agence du revenu du Canada s'intéressera ou donne un certain nombre d'exemples de procédures susceptibles d'être mises en œuvre.

**Compétent** – Le candidat explique quels sont les éléments auxquels l'Agence du revenu du Canada s'intéressera et donne certains exemples de procédures susceptibles d'être mises en œuvre.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique quels sont les éléments auxquels l'Agence du revenu du Canada s'intéressera et donne plusieurs exemples de procédures susceptibles d'être mises en œuvre.

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)**

Le candidat calcule l'impôt fédéral estimatif à payer pour l'année d'imposition 2016.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

#### **Grille de compétences des CPA**

*6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)*

Voici le calcul des impôts que vous aurez à payer, selon mes estimations, pour l'année d'imposition 2016 :

Impôts à payer		
Revenu	270 000 \$	selon l'information fournie
Dépenses		
Frais de déplacement	(3 000)	note 1
Matériel vidéo – DPA	(1 250)	note 2
Caméra vidéo – DPA	(630)	note 3
Monteur vidéo	(28 500)	selon l'information fournie
Assistant	(10 000)	selon l'information fournie
Frais de bureau à domicile	(6 000)	selon l'information fournie
Frais de publicité	(1 000)	note 4
Revenu d'entreprise	<u>219 620 \$</u>	
Déduction pour cotisations au RPC pour le revenu d'un travail indépendant	<u>(2 544)</u>	note 5
Revenu imposable	<u>217 076 \$</u>	
Impôt fédéral à payer – revenu imposable en sus de 200 000 \$		
Montant de base	46 317 \$	selon le tableau de référence
Impôt sur l'excédent (33 %)	<u>5 635</u>	note 6
Impôt fédéral total	<u>51 952 \$</u>	A
Crédits d'impôt		
Montant personnel de base	11 474 \$	selon le tableau de référence
Montant pour conjoint	0	note 7
Cotisations au RPC pour le revenu d'un travail indépendant	<u>2 544</u>	note 5
Total des crédits d'impôt	<u>14 018</u>	
À 15 %	<u>2 103</u>	B
Total des impôts à payer	<u><u>49 849 \$</u></u>	A - B

**Notes :**

1. Seules les dépenses relatives à l'entreprise (3 000 \$) sont déductibles; le montant résiduel de 50 000 \$ correspond à des dépenses personnelles.
2. Les biens de catégorie 8 sont amortis à 20 % par année. Par suite de l'application de la règle de la demi-année, on obtient le montant suivant :  $12\,500 \$ \times 0,5 \times 20 \% = 1\,250 \$$ .
3. Les biens de catégorie 8 sont amortis à un taux de 20 % par année. Il s'agit de la deuxième année d'utilisation de la caméra vidéo; en 2015, l'amortissement se serait élevé à 350 \$ (c.-à-d.  $3\,500 \$ \times 0,5 \times 20 \%$ ). Pour 2016, l'amortissement se calcule de la manière suivante :  $(3\,500 \$ - 350 \$) \times 20 \% = 630 \$$
4. La dépense de 1 000 \$ pour la peinture du logo de l'entreprise sur l'automobile pourrait être considérée comme une dépense de publicité déductible, étant donné qu'elle ne semble avoir été engagée pour aucune autre raison que la promotion de la chaîne vidéo dont Roxanne tire ses revenus. Les autres coûts sont considérés comme des frais personnels du fait que Roxanne n'utilise pas du tout l'automobile pour son entreprise (puisqu'elle travaille à la maison).
5. Roxanne doit payer à la fois la portion de l'employeur et celle de l'employé aux fins des cotisations au RPC, soit un montant de 5 089 \$ en tout pour 2016. La portion de l'employeur, soit 2 544 \$, est déductible du revenu de Roxanne, et la portion de l'employé, qui est également de 2 544 \$, est admissible à titre de crédit d'impôt non remboursable.
6. L'impôt sur l'excédent, au taux de 33 %, s'applique à la portion du revenu qui dépasse 200 000 \$ :  $(217\,076 \$ - 200\,000 \$) \times 33 \% = 5\,635 \$$
7. Roxanne n'est pas admissible au montant pour conjoint à moins que le revenu de son mari soit inférieur au montant personnel de base, ce qui n'est sans doute pas le cas.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6, 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 un calcul satisfaisant du revenu imposable.

**Compétent** – Le candidat effectue un calcul satisfaisant de l'impôt à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un calcul satisfaisant de l'impôt à payer et donne des indications supplémentaires à Roxanne.

### **Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)**

Le candidat traite des facteurs ayant une incidence sur le statut de résidence et de la façon dont le revenu gagné aux États-Unis est imposé au Canada.

*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)*

*6.2.6 Analyser les conséquences fiscales pour les non-résidents (modules communs – niveau C)*

### **Statut de résidence et incidence fiscale**

Au Canada, les obligations d'un contribuable sont fonction de son statut de résidence. Les résidents du Canada sont imposés sur leurs revenus de toutes provenances. À l'opposé, les non-résidents du Canada sont imposés uniquement sur leurs revenus tirés de sources canadiennes. Comme votre mari a conclu un contrat d'emploi aux États-Unis, il aura des revenus ne provenant pas du Canada qui seront, par conséquent, traités différemment selon qu'il sera considéré comme un résident ou un non-résident. S'il est considéré comme un résident du Canada, le revenu gagné aux États-Unis sera imposé au Canada, mais s'il est considéré comme un non-résident, ce revenu ne sera pas imposé au Canada.

Il serait utile de consulter un fiscaliste américain pour déterminer quel sera le statut de résidence de votre mari aux États-Unis au cours de son séjour, ainsi que la façon dont son revenu d'emploi sera imposé aux États-Unis.

La convention fiscale entre le Canada et les États-Unis empêche la double imposition. Par conséquent, que votre mari soit considéré comme un résident du Canada, des États-Unis ou des deux pays, aucune partie de son revenu ne sera, dans les faits, imposée deux fois. Peu importe les conventions fiscales, les impôts étrangers payés sur un revenu gagné à l'extérieur du Canada sont admissibles à un crédit pour impôt étranger au Canada.

### **Évaluation du statut de résidence**

Le facteur important, dans la détermination du statut de résidence, est l'existence de liens de résidence avec le Canada. L'Agence du revenu du Canada considère à la fois les liens importants de résidence (les facteurs qui en soi démontrent clairement l'existence de liens résidentiels au Canada) et les liens secondaires de résidence (les facteurs qui peuvent contribuer à établir l'existence de liens résidentiels).

Les liens importants de résidence avec le Canada comprennent les liens suivants :

- un domicile au Canada;
- un époux ou un conjoint de fait au Canada;
- des personnes à charge au Canada.

Les liens secondaires qui peuvent être pertinents comprennent les suivants :

- des biens personnels au Canada, comme une voiture ou des meubles;
- des liens sociaux au Canada, comme une affiliation à des associations récréatives canadiennes ou à des organismes religieux canadiens;
- des liens économiques au Canada, comme des comptes bancaires canadiens ou des cartes de crédit émises au Canada;
- un permis de conduire canadien;
- un passeport canadien;
- une assurance maladie dans une province ou un territoire du Canada.

Votre mari ne sera aux États-Unis que pendant un an, et vous ne prévoyez pas l'accompagner avec vos enfants. Par conséquent, il est probable qu'il sera considéré comme un résident du Canada et sera imposé au Canada sur ses revenus de toutes provenances. Quoi qu'il en soit, il sera tenu de produire une déclaration fiscale aux États-Unis.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7, 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 les facteurs ayant une incidence sur le statut de résidence ou la façon dont les revenus gagnés aux États-Unis sont imposés au Canada.

**Compétent** – Le candidat explique les facteurs ayant une incidence sur le statut de résidence et la façon dont les revenus gagnés aux États-Unis sont imposés au Canada.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique les facteurs ayant une incidence sur le statut de résidence et la façon dont les revenus gagnés aux États-Unis sont imposés au Canada. Il approfondit sa réflexion sur les facteurs qui déterminent le statut de résident ou traite des incidences de la situation sur les obligations fiscales aux États-Unis.

**Étude de cas n° 3**

**(Temps suggéré : 70 minutes)**

World Wide Windows inc. (W3) est un fabricant de fenêtres de bois sur mesure établi à Toronto qui cible le marché de la rénovation résidentielle (Annexe I). La société a été fondée il y a 10 ans par William, maître artisan et unique actionnaire. Son fils Eli et sa fille Beth l'aident à gérer l'exploitation de W3. Des renseignements généraux sur W3 se trouvent à l'Annexe II, et certaines informations financières sont présentées à l'Annexe III.

Grâce à la réputation de qualité qu'ont ses produits, W3 a connu une croissance rapide. Les ventes ont été solides au cours des dernières années, et la société peine à répondre à la demande. Toutes les divisions fonctionnent au maximum de leur capacité.

Nous sommes le 3 février 2018. Vous, CPA, êtes un consultant externe récemment engagé par William. Devant la croissance soutenue de W3, William veut mieux comprendre les facteurs qui ont une incidence sur la rentabilité de la société, notamment les forces et faiblesses de celle-ci ainsi que les possibilités et les menaces que présente son environnement externe. Il se demande quels sont les facteurs les plus importants pour assurer le succès à long terme de W3.

Récemment, la division de Beth a connu une faible performance. William vous remet des informations sur les écarts pour les deux divisions (Annexe IV). Il aimerait que vous lui expliquiez la source des écarts importants, car il ne comprend pas pourquoi l'une des divisions obtient de bons résultats et l'autre, non.

William veut aussi que vous effectuiez une analyse pour déterminer si le centre de responsabilité actuel de chaque division et la politique de fixation des prix de cession interne sont appropriés.

De plus, il vous demande d'évaluer la performance financière actuelle de W3 au moyen d'une analyse des ratios, car il ne sait pas trop comment sa société s'en tire sur le plan financier.

Enfin, Beth envisage l'acquisition de nouveau matériel d'installation automatisé pour améliorer la performance de sa division, et William veut que vous lui donniez votre avis sur cette proposition (Annexe V), sans tenir compte des incidences en matière d'impôt et de présentation de l'information financière pour le moment.

## **ANNEXE I**

### **MARCHÉ CANADIEN DE LA RÉNOVATION RÉSIDENIELLE**

En raison de la faiblesse des taux d'intérêt, dont on ne prévoit pas de hausse à court terme, les ventes d'habitations restent très fortes. Ce facteur, ainsi que le grand nombre de propriétaires d'une première habitation, a stimulé le marché de la rénovation résidentielle. La rénovation est devenue le segment à la croissance la plus rapide dans le secteur de l'investissement résidentiel, et on s'attend à ce que ce dynamisme se maintienne.

Toutefois, la concurrence sur le marché de la rénovation résidentielle s'est elle aussi intensifiée, les barrières à l'entrée étant mineures. Pour que le taux de satisfaction de la clientèle soit élevé, il est essentiel que les commandes soient livrées à temps et que la qualité des produits soit irréprochable. Pour assurer son succès, la société doit contrôler ses coûts en assurant l'efficacité de son exploitation, ce qui est particulièrement important vu la récente augmentation du prix du bois.

Bien que le secteur dans lequel évolue W3 comprenne plusieurs grandes entreprises, on y trouve aussi beaucoup de PME comme W3. Tous les acteurs du secteur ont recours à des processus de production semblables.

Voici la moyenne annuelle des indicateurs de performance du secteur dans lequel évolue W3 :

Ratio du fonds de roulement	1,5
Ratio dettes/capitaux propres	0,9
Taux de rotation des stocks	17 fois
Marge bénéficiaire nette	4 %
Rendement des capitaux propres	10 %

## ANNEXE II RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR W3

William est président de W3; Eli et Beth relèvent directement de lui.

Eli dirige la division Fabrication, qui est gérée comme un centre de coûts. La fabrication exige la coupe sur mesure de divers types de bois selon des spécifications précises. Les pièces de bois sont ensuite collées et clouées ensemble avant qu'on y appose le vitrage. L'approvisionnement en produits du bois, principal matériau utilisé par cette division, est de plus en plus difficile en raison de la demande provenant du secteur de la construction. Eli a été bien content, au début de 2017, de trouver un nouveau fournisseur qui offrait le bois à bien meilleur prix. Comme la qualité du bois est moins bonne, la quantité mise au rebut a augmenté, mais cet inconvénient a été plus que compensé par les économies découlant du prix plus avantageux. De plus, les coûts de main-d'œuvre engagés pour les scieurs ont augmenté ces dernières années, en raison d'une pénurie d'ouvriers qualifiés. Dans le but de comprimer les coûts, Eli a récemment embauché des ouvriers non spécialisés qui ont besoin d'une formation plus poussée.

Beth dirige la division Installation, qui est gérée comme un centre de profit. Sa division est responsable du transport des fenêtres jusqu'aux chantiers et de leur installation. En 2017, l'installation des fenêtres a été plus difficile, car les cadres se fendaient. Par conséquent, les ouvriers ont dû utiliser une plus grande quantité de matières et font, souvent, faire des heures supplémentaires pour respecter les échéances convenues.

Actuellement, la division Fabrication cède toutes ses fenêtres à la division Installation et ne vend aucun de ses produits à l'externe. De même, la division Installation s'approvisionne exclusivement auprès la division Fabrication. Le prix de cession interne correspond au coût réel des fenêtres fabriquées.

Les ratios de W3 étaient les suivants en 2016 et en 2015 :

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Ratio du fonds de roulement	4,8	4,8
Ratio dettes/capitaux propres	0,62	0,65
Taux de rotation des stocks	21	20
Marge bénéficiaire nette	5 %	4 %
Rendement des capitaux propres	11 %	8 %

**ANNEXE III**  
**INFORMATIONS FINANCIÈRES NON AUDITÉES DE W3 (EXTRAITS)**

	Au 31 décembre 2017
Trésorerie	1 334 911 \$
Comptes clients	132 000
Stocks (note 1)	880 000
Matériel (net)	3 897 234
Bâtiments (net)	9 823 178
	<hr/>
Total de l'actif	16 067 323 \$
	<hr/>
Comptes fournisseurs	121 000 \$
Ligne de crédit (note 2)	330 000
Dette à long terme (note 2)	6 050 000
Capitaux propres (note 3)	9 566 323
	<hr/>
Total du passif et des capitaux propres	16 067 323 \$
	<hr/>
	Exercice clos le 31 décembre 2017
	<hr/>
Produits	22 000 000 \$
Coût des produits vendus (note 4)	16 500 000
Autres charges	4 279 045
	<hr/>
Bénéfice net	1 220 955 \$
	<hr/>

**Notes**

1. Le stock d'ouverture de 2017 se chiffrait à 704 000 \$.
2. W3 ne peut pas contracter d'autres emprunts sans d'abord obtenir l'approbation de la banque.
3. Les capitaux propres d'ouverture de 2017 se chiffraient à 8 345 368 \$.
4. Comme la fabrication des fenêtres ne commence qu'après la réception d'une commande, le nombre d'unités vendues correspond au nombre d'unités fabriquées.

**ANNEXE IV**  
**INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉCARTS SUR COÛTS EN 2017**

W3 applique la méthode du coût standard. Voici les écarts sur coûts entre les coûts standard et les coûts réels pour chaque division en 2017 :

	<b>Fabrication (en \$)</b> <b>Écart favorable</b> <b>(défavorable)</b>	<b>Installation (en \$)</b> <b>Écart favorable</b> <b>(défavorable)</b>
Écart sur coût des matières premières	268 800	90 816
Écart sur quantité de matières premières	(179 200)	(120 064)
Écart sur taux de main-d'œuvre directe	627 648	(105 141)
Écart sur temps de main-d'œuvre directe	(624 732)	(50 877)
Écart sur coûts indirects variables	(501)	(1 463)
Écart sur coûts indirects fixes	(1 199)	1 443
<b>Total des écarts sur coûts des divisions</b>	<b>90 816</b>	<b>(185 286)</b>

## **ANNEXE V ACQUISITION DE NOUVEAU MATÉRIEL**

W3 utilise du matériel spécialisé pour retirer les anciennes fenêtres et installer les nouvelles.

Si elle l'achète, le nouveau matériel lui coûtera 1,5 million \$. Sa durée de vie prévue est de 12 ans, et sa valeur de récupération sera de 60 000 \$ au terme de ce délai. Beth estime que les entrées de trésorerie nettes différentielles découlant de l'utilisation du nouveau matériel seraient d'environ 265 000 \$ par année avant impôts. Le coût moyen pondéré du capital de W3 est de 12 %.

Le fournisseur du nouveau matériel offre trois possibilités à W3 : a) acheter le matériel au comptant; b) acheter le matériel à crédit sur une période de 12 ans, auquel cas elle devra verser au fournisseur des remboursements de 150 000 \$ par année; c) louer le matériel pour 250 000 \$ par année. Le contrat de location serait d'une durée d'un an avec option de renouvellement, aux mêmes conditions, pour d'autres périodes d'un an. Si W3 choisit la location, l'entretien et les réparations du matériel seront inclus sans frais supplémentaires.

**GUIDE DE CORRECTION 3-3**  
**WORLD WIDE WINDOWS (W3)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

Mémo

À : William, président de World Wide Windows (W3)  
De : CPA, consultant externe  
Objet : Questions touchant W3

En réponse à votre demande, voici mon analyse des questions que vous avez soulevées lors de notre rencontre.

**Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue)**

Le candidat effectue une analyse FFPM et traite des facteurs les plus importants pour assurer le succès à long terme de W3.

*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**

Il est important d'évaluer soigneusement l'environnement interne et externe de W3, y compris les forces et les faiblesses, ainsi que les possibilités et les menaces (analyse FFPM). Le tableau ci-dessous porte sur la situation concurrentielle de W3 :

<b>Catégorie</b>	<b>Analyse</b>
Forces	<ul style="list-style-type: none"><li>• W3 a la réputation de fabriquer des produits de qualité, ce qui est un facteur de succès clé dans le secteur.</li></ul>
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"><li>• W3 est un petit acteur sur un grand marché, ce qui peut l'empêcher de tirer parti d'économies d'échelle en matière de fabrication ou d'adopter de nouvelles technologies comme le nouveau matériel d'installation.</li><li>• W3 a engagé un certain nombre d'ouvriers non spécialisés. Cela pourrait nuire à sa réputation de qualité et avoir des répercussions importantes sur ses ventes futures dans ce marché hautement concurrentiel.</li><li>• L'entreprise connaît une croissance rapide et fonctionne au maximum de sa capacité, ce qui pourrait avoir une incidence sur la qualité des biens et des services fournis.</li></ul>

<b>Catégorie</b>	<b>Analyse</b>
Possibilités	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le secteur de la rénovation résidentielle connaît une croissance rapide, et on s'attend à ce que ce dynamisme se maintienne. Cela signifie que W3 pourrait attirer de nouveaux clients.</li><li>• La faiblesse prolongée des taux d'intérêt favorisera la croissance du marché résidentiel, ce qui, encore une fois, créera des débouchés pour W3.</li><li>• W3 a la possibilité d'accroître sa capacité de production, ce qui pourrait lui permettre de réduire ses coûts, particulièrement si elle a recours au nouveau matériel dont elle envisage actuellement l'acquisition.</li></ul>
Menaces	<ul style="list-style-type: none"><li>• La concurrence est forte en raison des faibles barrières à l'entrée. Cela fait augmenter les pressions pour réduire davantage les coûts et signifie qu'il y a un plus grand nombre d'entreprises qui se font concurrence pour l'approvisionnement en matières, lesquelles se font déjà de plus en plus rares.</li><li>• Les taux d'intérêt pourraient augmenter. Cela ferait diminuer le marché potentiel de W3, car le nombre de maisons devant être rénovées serait moins élevé.</li><li>• Le coût des matières (c'est-à-dire du bois) augmente, ce qui a une incidence sur la capacité de W3 de contrôler ses coûts.</li><li>• La pénurie de main-d'œuvre spécialisée nuit à la capacité de W3 d'engager des ouvriers pouvant offrir la même qualité d'exécution qu'auparavant. De plus, elle a entraîné une augmentation des taux de rémunération et, par conséquent, des coûts de W3.</li></ul>

### **Succès à long terme de W3**

Dans ce secteur, les trois principaux facteurs clés de succès sont la livraison à temps, la qualité du travail et le contrôle des coûts. Il est habituellement difficile de concilier ces trois facteurs, car il est difficile de fournir des produits de qualité en temps voulu et à un coût réduit. W3 a réussi à privilégier la qualité, ce qui a fait sa réputation. Par contre, le contrôle des coûts est plus difficile, le coût des matières et celui de la main-d'œuvre ayant augmenté. Cela dit, il est probable que toutes les entreprises concurrentes subissent les mêmes pressions. Par conséquent, même s'il convient que W3 établisse des standards pour les coûts de production liés aux matières et à la main-d'œuvre et qu'elle en assure un suivi attentif, il serait plus important qu'elle se concentre sur ses autres facteurs clés de succès (la livraison à temps et la qualité du travail), puisque sa réputation repose sur ceux-ci. Ce sont des éléments qui peuvent différencier W3 de ses concurrents, et qui constituent déjà l'une de ses forces. L'entreprise doit s'assurer qu'elle ne compromet pas sa réputation en tentant de trop comprimer les coûts.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, 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 FFPM de W3 et identifie les facteurs qui sont les plus importants pour assurer le succès à long terme de l'entreprise.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse FFPM satisfaisante de W3 et analyse les facteurs qui sont les plus importants pour assurer le succès à long terme de l'entreprise.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse FFPM satisfaisante de W3 et analyse les facteurs qui sont les plus importants pour assurer le succès à long terme de l'entreprise. En outre, il pousse la réflexion plus loin.

### **Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)**

Le candidat analyse les écarts constatés dans les divisions d'Eli et de Beth.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

### **Grille de compétences des CPA**

#### **3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts (modules communs – niveau A)**

#### **Division Fabrication**

À première vue, la performance de la division Fabrication semble bonne, l'écart sur coût total pour cette division étant favorable. Ce résultat est principalement attribuable aux matières premières, pour lesquelles on constate un écart sur coût favorable mais un écart sur quantité défavorable. Cela s'explique par la décision qu'Eli a prise au début de 2017 d'acheter du bois de moins bonne qualité pour les fenêtres (dégageant ainsi un écart sur coût favorable), qui aboutit à la mise au rebut de plus de matières (ce qui donne lieu à un écart sur quantité défavorable). La combinaison des deux écarts montre que, dans l'ensemble, l'approvisionnement en bois de moins bonne qualité a eu une incidence positive d'environ 90 000 \$ (268 800 \$ - 179 200 \$ = 89 600 \$) sur le coût.

Eli semble également avoir bien géré les difficultés liées au marché de la main-d'œuvre. Sa division montre un écart sur taux de main-d'œuvre directe favorable, mais un écart sur temps de main-d'œuvre directe défavorable. Ce résultat cadre avec sa décision d'embaucher des ouvriers non spécialisés dont le taux horaire est plus faible (ce qui aboutit à un écart sur taux favorable), mais dont la formation prend plus de temps (ce qui donne lieu à un écart sur temps défavorable). Toutefois, l'incidence de cette décision sur le coût total est bien moindre, puisque

l'écart total sur coût de main-d'œuvre directe n'est que de 3 000 \$ environ ( $627\,648 \$ - 624\,732 \$ = 2\,916 \$$ ).

### **Division Installation**

La division Installation semble éprouver des difficultés. Toutefois, un certain nombre de raisons particulières expliquent la piètre performance de cette division. En effet, Beth obtient un écart sur coût des matières premières favorable en raison du prix de cession interne de la division Fabrication fondé sur le coût réel, mais l'écart sur quantité de matières premières est beaucoup plus élevé que l'écart sur coût, ce qui donne lieu à un écart total sur matières premières défavorable d'environ 29 000 \$ [ $90\,816 \$ - 120\,064 \$ = (29\,248 \$)$ ]. Cela semble attribuable au fait que le bois de moins bonne qualité utilisé par la division Fabrication cause des problèmes lors de l'installation des fenêtres et qu'il faut par conséquent utiliser davantage de matières premières. De plus, comme les ouvriers ont besoin de plus de temps pour installer les fenêtres, il en résulte une augmentation de l'écart sur taux de main-d'œuvre directe et de l'écart sur temps (en raison du taux horaire majoré lorsque les ouvriers font des heures supplémentaires, ainsi que du nombre d'heures accru travaillées de façon générale), ce qui donne lieu à un écart total sur main-d'œuvre directe défavorable de 156 000 \$ environ ( $105\,141 \$ + 50\,877 \$ = 156\,018 \$$ ).

### **Situation générale**

Selon l'analyse ci-dessus, il semble que c'est la décision prise par la division Fabrication d'acheter du bois de moins bonne qualité qui est la cause de la mauvaise performance de la division Installation. Il se peut qu'en tentant de gérer l'accroissement des coûts de W3, Eli ait pris sans le vouloir des décisions qui nuisent à la performance de Beth et qui ne cadrent pas avec les forces de W3. En raison de l'utilisation de bois de moins bonne qualité, les coûts de Beth augmentent de façon importante, ce qui a un effet négatif sur W3. En outre, il est probable que de nouveaux bris causés par le bois de moins bonne qualité se produisent après l'installation, ce qui pourrait entraîner de l'insatisfaction chez la clientèle et nuire à la réputation de W3.

Enfin, Eli a engagé des ouvriers non spécialisés. Même si cette décision n'a pas d'incidence financière importante (du fait que les écarts sur taux et sur temps de main-d'œuvre directe se compensent), elle est susceptible de donner lieu à la production de fenêtres de moins bonne qualité, ce qui s'est vraisemblablement déjà produit. Encore une fois, cela pourrait nuire à la réputation de W3 et, au bout du compte, à son succès financier. Comme la différence sur le plan financier n'est pas importante, il faudrait demander à Eli de recourir à des ouvriers spécialisés plutôt qu'à des ouvriers non spécialisés, ce qui améliorera la qualité du produit offert.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, 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 les écarts présentés.

**Compétent** – Le candidat analyse les écarts présentés et conclut que la piètre performance de la division Installation est attribuable aux décisions de la division Fabrication.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les écarts présentés et conclut que la piètre performance de la division Installation est attribuable aux décisions de la division Fabrication. En outre, il pousse la réflexion plus loin.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Profondeur et étendue)**

Le candidat analyse la structure actuelle des centres de responsabilité et la politique actuelle de fixation des prix de cession interne.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

### **Grille de compétences des CPA**

#### **3.6.2 Évaluer la performance des centres de responsabilité (modules communs – niveau B)**

#### **Centres de responsabilité**

Il y a essentiellement quatre types de centres de responsabilité utilisés par la plupart des entreprises pour évaluer la performance :

1. Centre de coûts : Le gestionnaire est évalué en fonction de son contrôle des coûts.
2. Centre de chiffre d'affaires : Le gestionnaire est évalué en fonction de sa gestion du chiffre d'affaires.
3. Centre de profit : Le gestionnaire est évalué en fonction de sa gestion des produits et des charges, donc en fonction de la rentabilité des activités.
4. Centre d'investissement : Le gestionnaire est évalué en fonction de sa gestion du rendement du capital investi.

Il faut considérer deux aspects importants dans le choix d'une structure appropriée de centre de responsabilité aux fins de la gestion :

1. Capacité de contrôle : Le gestionnaire exerce-t-il un contrôle sur les éléments en fonction desquels il est évalué?
2. Concordance des objectifs : Les décisions du gestionnaire seront-elles prises dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble?

Dans la situation de W3, la division Fabrication exerce un contrôle sur les coûts de fabrication. La division Installation exerce un contrôle sur les profits de la division, car elle engage des coûts (matières et main-d'œuvre nécessaires à l'installation) et elle réalise des produits sur les ventes de fenêtres installées. Par conséquent, dans l'ensemble, les gestionnaires exercent un contrôle sur les éléments en fonction desquels ils sont évalués. Toutefois, comme je l'ai mentionné, Beth n'exerce pas un contrôle sur la qualité des fenêtres qu'elle achète, ce qui cause des problèmes à sa division. Il semble également que la division Installation exerce un certain contrôle sur les décisions d'investissement du fait que Beth propose l'acquisition de nouveau matériel (il se peut toutefois qu'elle n'ait pas d'influence sur d'autres types d'investissements).

En outre, il est possible qu'il y ait un certain manque de concordance entre les objectifs de la division Fabrication et ceux de W3; en effet, Eli a pris certaines décisions qui sont appropriées pour sa division, mais qui ne sont pas nécessairement dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble.

### **Prix de cession interne**

W3 utilise le coût réel pour fixer le prix de cession entre les divisions Fabrication et Installation. Il s'ensuit que la division Installation est tenue responsable des activités inefficaces de la division Fabrication. Cette situation pourrait avoir des incidences négatives sur les résultats d'exploitation de la division Installation, qui est évaluée comme un centre de profit. Le prix de cession interne devrait plutôt être fondé sur le coût standard. Dans le cas de W3, comme la division Fabrication fonctionne à pleine capacité, il faudrait s'appuyer sur le coût complet pour établir le prix de cession interne, qui englobe les coûts variables et fixes.

Je constate toutefois que l'environnement d'affaires actuel est hautement concurrentiel, car un grand nombre d'entreprises de rénovation résidentielle, dont des entreprises de fabrication et d'installation de fenêtres sur mesure, exercent leurs activités dans la région du Grand Toronto. On pourrait donc permettre à la division Fabrication de vendre ses produits à d'autres entreprises (comme des détaillants ou des entreprises de construction), en plus de transférer sa production à la division Installation. En outre, la division Installation devrait être autorisée à s'adresser à des fournisseurs externes offrant des prix plus concurrentiels pour les fenêtres; par contre, W3 devra alors veiller à s'assurer de la qualité des fenêtres, ce qui risque d'être plus difficile en cas d'approvisionnement auprès de fournisseurs externes. Si cette politique est mise en œuvre, les ventes à l'externe et les transferts à l'interne devront être faits aux prix du marché. Si la division Fabrication vend ses produits à d'autres entreprises, il se pourrait

qu'elle ne puisse plus répondre aux besoins de la division Installation; des contrôles devraient donc être mis en place pour que les besoins de la division Installation soient satisfaits.

### **Recommandation**

Dans l'ensemble, je recommande que W3 continue à traiter la division Fabrication comme un centre de coûts et qu'elle traite la division Installation comme un centre de profit (ou comme centre d'investissement si elle prend un nombre significatif de décisions d'investissement importantes). Ainsi, les gestionnaires pourront être tenus responsables des décisions sur lesquelles ils exercent un contrôle. Dans le cadre d'une telle structure, le prix de cession interne devra correspondre au coût standard, afin d'assurer que les inefficiences de coût de la division Fabrication ne seront pas assumées par la division Installation. W3 devra également mettre en œuvre une politique de facturation qui permettra à Beth de facturer Eli pour les inefficiences de la division Installation qui sont attribuables à la piètre qualité des fenêtres fournies par la division Fabrication.

On pourrait également traiter la division Fabrication et la division Installation comme des centres de profit. En pareil cas, il devrait être permis aux deux divisions d'acheter et de vendre des fenêtres à des tiers, et le prix de cession interne serait alors fixé au prix du marché (ou encore, le prix de cession interne pourrait être négocié entre les deux divisions de telle sorte que les profits puissent être partagés). Lorsque la division Fabrication fonctionne à pleine capacité, l'utilisation d'un prix de cession interne fondé sur le marché favorise la concordance des objectifs. En effet, les incitatifs de profit de l'entreprise et de la division sont ainsi alignés en raison du coût d'opportunité associé à l'achat ou à la vente à l'externe. La division Fabrication peut maximiser sa performance en vendant au prix du marché, et la division Installation peut faire de même en achetant les fenêtres au prix du marché. Cela permet d'assurer l'efficacité des activités et la prise de décisions bénéficiant à l'entreprise dans son ensemble. Toutefois, ce changement modifierait de façon importante les activités d'exploitation actuelles de W3 et ne serait pas nécessairement compatible avec les facteurs de succès clés de celle-ci, qui reposent sur la qualité de ses produits. Il se peut que, pour l'instant, ce changement ne soit pas indiqué pour W3.

Enfin, W3 pourrait se demander s'il est nécessaire d'avoir deux divisions distinctes. L'entreprise serait peut-être mieux gérée si elle regroupait ses activités. Elle pourrait ainsi éliminer certaines des inefficiences découlant de la structure de gestion actuelle, par exemple le problème que pose l'établissement du prix de cession interne. Les décisions prises par Eli et Beth seraient peut-être mieux alignées sur les facteurs clés de succès de l'entreprise si elles n'étaient pas prises séparément.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, 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 traite du caractère approprié ou non des centres de responsabilité actuels ou de la politique de fixation des prix de cession interne appliquée par W3.

**Compétent** – Le candidat traite du caractère approprié ou non des centres de responsabilité actuels et de la politique de fixation des prix de cession interne appliquée par W3.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite du caractère approprié ou non des centres de responsabilité et de la politique de fixation des prix de cession interne appliquée par W3. Le candidat formule une recommandation claire.

#### Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat effectue une analyse des ratios et formule des commentaires sur la performance financière de W3.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

#### Grille de compétences des CPA

1.4.4 Interpréter l'information financière produite pour les parties prenantes (externes ou internes)  
(modules communs – niveau A)

Voici un résumé des principaux ratios financiers de W3 :

Catégorie de ratio	Principaux ratios	2017	2016	2015	Secteur d'activité
Liquidité	Ratio du fonds de roulement = (trésorerie + comptes clients + stocks) ÷ (comptes fournisseurs + ligne de crédit)	5,2	4,8	4,8	1,5
Solvabilité	Ratio dettes/capitaux propres = total du passif ÷ capitaux propres	0,68	0,62	0,65	0,9

Catégorie de ratio	Principaux ratios	2017	2016	2015	Secteur d'activité
Activité	Taux de rotation des stocks = coût des produits vendus ÷ [(stocks d'ouverture + stocks de clôture) ÷ 2]	21	21	20	17
Rentabilité	Marge bénéficiaire nette = bénéfice net ÷ produits	6 %	5 %	4 %	4 %
Rentabilité	Rendement des capitaux propres = bénéfice net ÷ [(capitaux propres à l'ouverture + capitaux propres à la clôture) ÷ 2]	14 %	11 %	8 %	10 %

### Liquidité – Ratio du fonds de roulement

L'examen des états financiers de l'exercice considéré et des exercices précédents indique que la situation de liquidité de W3 est bonne (c.-à-d. sa capacité de régler ses obligations à court terme à mesure qu'elles viennent à échéance), puisque le ratio du fonds de roulement est demeuré au-dessus du seuil de 1,0 généralement admis. En outre, il dépasse largement la moyenne sectorielle. Cela signifie que W3 est en mesure de régler ses dettes à court terme au moyen de ses actifs à court terme, ce qui est perçu positivement par les fournisseurs et les prêteurs. Toutefois, cela peut aussi indiquer que W3 aurait la possibilité d'investir certains de ses actifs à court terme ou de les convertir en actifs à long terme qui généreraient un meilleur rendement, puisque le maintien d'un ratio du fonds de roulement aussi élevé ne semble pas nécessaire dans le secteur.

### Solvabilité – Ratio dettes/capitaux propres

Le ratio dettes/capitaux propres de W3 a légèrement fluctué à la hausse et à la baisse au cours des trois dernières années, mais il demeure toujours sous la moyenne sectorielle (ce qui signifie une performance supérieure à la moyenne à ce chapitre). Ce ratio indique que W3 est très solvable (elle a la capacité d'honorer ses dettes et autres obligations à long terme). Il montre qu'il y a un bon équilibre entre le financement par emprunt et le financement par capitaux propres (le montant de la dette n'est pas important par rapport aux capitaux propres de l'entreprise) et que W3 est légèrement moins endettée que les autres entreprises du secteur. Les entreprises plus endettées ont une meilleure performance en période de croissance mais sont plus vulnérables en période difficile. Compte tenu de la dépendance de W3 à l'égard de son environnement externe et des facteurs économiques, le fait d'afficher un ratio dettes/capitaux propres moindre est positif.

### **Activité – Rotation des stocks**

Le ratio de rotation des stocks montre la fréquence à laquelle les stocks sont vendus et renouvelés au cours d'une année. Le ratio de rotation des stocks de W3 a été relativement stable au cours des trois dernières années et est supérieur à la moyenne du secteur : W3 utilise donc ses matières premières et ses produits en cours plus rapidement, ce qui donne lieu à un coût moindre de détention des stocks. De plus, les stocks de W3 sont vraisemblablement constitués pour l'essentiel de matières premières, étant donné que la fabrication des fenêtres ne commence qu'après la réception d'une commande. Globalement, ce ratio indique que le processus de fabrication de W3 est probablement plus efficace que celui de ses concurrents.

### **Rentabilité – Marge bénéficiaire nette**

La marge bénéficiaire nette est l'un des principaux indicateurs de succès financier, car elle indique la mesure dans laquelle l'entreprise transforme ses ventes en profits. L'entreprise affiche de bons résultats d'exploitation, comme le montre sa marge d'exploitation bénéficiaire nette croissante, qui est par ailleurs toujours supérieure à la moyenne sectorielle. En 2017, un ratio de 6 % signifie que W3 gagne 0,06 \$ pour chaque dollar de vente.

### **Rentabilité – Rendement des capitaux propres (RCP)**

Le rendement des capitaux propres est un autre indicateur clé de succès financier. Il indique la mesure dans laquelle l'entreprise arrive à générer un rendement sur les capitaux propres qui y sont investis. À 14 %, le rendement des capitaux propres de W3 est excellent, et il a toujours augmenté au cours des trois dernières années. Il est également supérieur à la moyenne sectorielle.

### **Situation d'ensemble**

Dans l'ensemble, W3 semble en bonne santé financière. Tous ses ratios sont excellents par rapport aux moyennes sectorielles. Il pourrait lui être possible d'accroître légèrement son endettement en empruntant davantage, car les entreprises de son secteur d'activité semblent être plus endettées qu'elle en moyenne. Pour le moment, W3 ne peut pas contracter d'autres emprunts sans d'abord obtenir l'approbation de la banque. Cette possibilité pourrait probablement être négociée avec la banque, compte tenu de la solidité de la performance financière de W3.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, 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 ratios de W3 et formule des commentaires sur sa performance financière.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse satisfaisante des ratios de W3 et formule des commentaires sur sa performance financière.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse exhaustive des ratios de W3 et formule des commentaires sur sa performance financière.

### **Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat analyse le projet d'acquisition de nouveau matériel ainsi que les possibilités de financement et de location.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

### **Grille de compétences des CPA**

**5.3.1 Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements (modules communs – niveau B)**

#### **Acquisition de nouveau matériel**

La meilleure façon d'évaluer le projet d'acquisition du nouveau matériel consiste à appliquer des techniques d'évaluation de projets d'investissement. Un modèle basé sur les flux de trésorerie actualisés peut être utilisé pour le calcul de la valeur actualisée nette (VAN). Une VAN positive milite en faveur de l'acquisition du matériel. Le taux utilisé pour actualiser les flux de trésorerie est le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise. Les incidences fiscales n'ont pas été prises en compte, conformément à ce qui a été demandé.

Compte tenu d'un coût d'acquisition initial de 1,5 million \$ et d'entrées annuelles de trésorerie nettes différentielles prévues d'environ 265 000 \$, la VAN de ce projet d'investissement est de 156 910 \$, calculée comme suit :

Investissement initial	(1 500 000) \$
VA des entrées de trésorerie nettes différentielles sur 12 ans à 12 %	1 641 509
VA de la valeur de récupération à la fin des 12 ans à 12 %	15 401 \$
VAN	<u>156 910 \$</u>

La valeur positive signifie qu'il convient d'entreprendre le projet d'investissement. Toutefois, il existe un certain nombre d'incertitudes et d'hypothèses sous-jacentes à cette décision que William doit prendre en considération :

1. On suppose que les flux de trésorerie annuels seront égaux sur l'horizon d'investissement. Une augmentation graduelle des flux de trésorerie chaque année, à mesure que la capacité supplémentaire est utilisée pour satisfaire à la demande croissante, est plus réaliste.
2. On suppose que les prix et les coûts existants pour les matières premières et la main-d'œuvre seront stables et que la technologie (la capacité de production) demeurera inchangée sur l'horizon prévisionnel (qui est fondé sur la durée de vie du matériel).

Bien qu'il soit difficile de tenir compte de toutes ces incertitudes dans le modèle d'évaluation, une analyse de sensibilité pour certaines des variables clés — comme le taux d'actualisation et les entrées nettes de trésorerie — pourrait permettre de déterminer le scénario de référence, le meilleur scénario et le pire scénario pour ce projet d'investissement.

## Financement

Le fournisseur a présenté plusieurs possibilités :

- W3 peut acheter le matériel purement et simplement. Étant donné le coût d'acquisition du matériel (1,5 million \$), il est peu probable que W3 puisse le faire, car elle ne dispose pas de suffisamment de liquidités à la fin de 2017 (elle n'a qu'environ 1,3 million \$). Même si son solde de trésorerie a augmenté depuis la fin de l'exercice, W3 ne voudra probablement pas utiliser la totalité de ses fonds disponibles pour financer cette acquisition.
- W3 peut acquérir le matériel à crédit. Le paiement annuel de 150 000 \$ donne un taux d'intérêt implicite d'environ 3 % (nombre de périodes = 12, paiements = 150 000 \$, VA = (1 500 000 \$)). Il s'agit d'une offre très intéressante si on tient compte du coût moyen pondéré du capital de W3 qui s'établit à 12 %. Toutefois, cette nouvelle dette nécessiterait l'autorisation de la banque.
- W3 peut louer le matériel en contrepartie d'un loyer annuel. Toutefois, le loyer annuel est très coûteux par rapport à la possibilité d'achat à crédit (100 000 \$ de plus pour le loyer). Même si les frais d'entretien et de réparation du matériel seront pris en charge par le fournisseur, il

est peu probable que le service justifie cet important coût supplémentaire. Le loyer comprend sans doute aussi un supplément relatif à l'option de renouvellement du contrat aux mêmes conditions; toutefois, là encore, la différence de coût demeure considérable. La location du matériel, par contre, faciliterait l'accès rapide à de nouvelles technologies, du fait que le contrat de location ne durerait que un an; W3 aurait plus de latitude si cette solution ne répondait pas à ses besoins. La location offre également plus de souplesse dans l'hypothèse où W3 ne nécessitera pas de capacité supplémentaire dans le futur.

### Recommandation

D'après mon analyse, je recommande à W3 d'acquérir le nouveau matériel. Toutefois, pour chacune des possibilités proposées, il y a des questions à régler avant qu'un choix ne soit fait. W3 devrait d'abord envisager de contacter sa banque pour lui demander si elle l'autoriserait à s'endetter davantage ou si elle accepterait de lui prêter les fonds nécessaires pour l'acquisition du matériel (la banque sera probablement d'accord compte tenu de la VAN positive du projet d'acquisition). De plus, W3 devrait communiquer avec les fournisseurs pour voir s'il est possible de négocier un loyer moins élevé. Selon le résultat de ces démarches, la direction de W3 pourra alors opter pour l'une des solutions de financement qui lui auront été proposées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, 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 fait un calcul raisonnable de la VAN du projet d'acquisition du nouveau matériel ou analyse les différentes possibilités de financement et de location offertes pour l'acquisition du matériel.

**Compétent** – Le candidat fait un calcul raisonnable de la VAN du projet d'acquisition du nouveau matériel et analyse les différentes possibilités de financement et de location offertes pour l'acquisition du matériel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul raisonnable de la VAN du projet d'acquisition du nouveau matériel et analyse les différentes possibilités de financement et de location offertes pour l'acquisition du matériel. Le candidat décrit certaines des hypothèses adoptées ou il traite de la façon de tenir compte de la clause restrictive imposée par la banque.

**ANNEXE E**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2 (IF/CdG)****INFORMATION FINANCIÈRE**

<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE3</b>	<b>Comptabilisation des produits du projet BET</b>	7 %	19 %	39 %	33 %	3 %	<b>36 %</b>
<b>OE4</b>	<b>Opération non monétaire</b>	5 %	13 %	34 %	43 %	5 %	<b>48 %</b>
<b>OE5</b>	<b>Dépréciation</b>	19 %	18 %	32 %	28 %	3 %	<b>31 %</b>
<b>OE6</b>	<b>Poursuite</b>	3 %	5 %	30 %	50 %	12 %	<b>62 %</b>
<b>Jour 3 – Q1 Elder Care Centre and Spa</b>							
<b>OE2</b>	<b>Campagne de sociofinancement</b>	4 %	9 %	38 %	31 %	19 %	<b>50 %</b>
<b>Jour 3 – Q3 World Wide Windows</b>							
<b>OE4</b>	<b>Ratios</b>	1 %	8 %	30 %	57 %	4 %	<b>61 %</b>

**COMPTABILITÉ DE GESTION**

<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE1</b>	<b>Programme LPA</b>	4 %	10 %	10 %	58 %	18 %	<b>76 %</b>
<b>OE2</b>	<b>Projet Ole Tower</b>	3 %	6 %	16 %	45 %	29 %	<b>74 %</b>
<b>Jour 3 – Q1 Elder Care Centre and Spa</b>							
<b>OE1</b>	<b>Projection des flux de trésorerie</b>	1 %	8 %	13 %	32 %	47 %	<b>79 %</b>
<b>Jour 3 – Q2 Roxanne Kalpert</b>							
<b>OE1</b>	<b>Formats de livre – bénéfiques</b>	0 %	1 %	26 %	62 %	10 %	<b>72 %</b>
<b>Jour 3 – Q3 World Wide Windows</b>							
<b>OE2</b>	<b>Analyse des écarts</b>	3 %	17 %	53 %	21 %	6 %	<b>27 %</b>
<b>OE3</b>	<b>Centres de responsabilité / prix de cession interne</b>	7 %	23 %	42 %	25 %	4 %	<b>29 %</b>

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)**

<b>Audit et certification</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE8</b>	<b>Indépendance</b>	5367	3 %	18 %	42 %	36 %	1 %	<b>37 %</b>
<b>OE9</b>	<b>Crédits d'achat du programme LPA</b>	5367	8 %	18 %	33 %	40 %	1 %	<b>41 %</b>
<b>OE10</b>	<b>Risque</b>	5367	0 %	9 %	22 %	59 %	10 %	<b>69 %</b>
<b>OE11</b>	<b>Seuil de signification</b>	5367	0 %	5 %	15 %	71 %	9 %	<b>80 %</b>
<b>OE12</b>	<b>Procédures</b>	5367	1 %	15 %	24 %	50 %	10 %	<b>60 %</b>
<b>OE13</b>	<b>Contrôle interne</b>	5367	1 %	4 %	16 %	63 %	16 %	<b>79 %</b>
<b>OE14</b>	<b>Rapports</b>	5367	2 %	15 %	33 %	44 %	6 %	<b>50 %</b>
<b>OE15</b>	<b>Procédures liées aux rapports</b>	5367	6 %	8 %	15 %	55 %	16 %	<b>71 %</b>

<b>Finance</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE8</b>	<b>Projet de maisons en rangée – analyse quantitative</b>	409	4 %	9 %	32 %	47 %	8 %	55 %
<b>OE9</b>	<b>Projet de maisons en rangée – analyse qualitative</b>	409	6 %	11 %	35 %	47 %	1 %	48 %
<b>OE10</b>	<b>Capacité d'emprunt / options de financement</b>	409	6 %	7 %	44 %	38 %	5 %	43 %
<b>OE11</b>	<b>Options de financement des locataires</b>	409	24 %	12 %	33 %	31 %	1 %	32 %
<b>OE12</b>	<b>Situation financière et rendement</b>	409	5 %	9 %	34 %	51 %	1 %	52 %
<b>OE13</b>	<b>Offre de la Bates Foundation</b>	409	16 %	3 %	24 %	55 %	1 %	56 %
<b>OE14</b>	<b>CMPC</b>	409	6 %	5 %	24 %	56 %	9 %	65 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)**

<b>Gestion de la performance</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE8</b>	<b>Analyse des risques et atténuation</b>	1117	1 %	9 %	34 %	46 %	9 %	<b>55 %</b>
<b>OE9</b>	<b>Externalisation – analyse quantitative</b>	1117	2 %	14 %	35 %	44 %	4 %	<b>48 %</b>
<b>OE10</b>	<b>Externalisation – analyse qualitative</b>	1117	1 %	11 %	40 %	42 %	6 %	<b>48 %</b>
<b>OE11</b>	<b>Programme d'intéressement des cadres</b>	1117	2 %	11 %	32 %	48 %	7 %	<b>55 %</b>
<b>OE12</b>	<b>Non-arrimage des activités</b>	1117	11 %	9 %	28 %	30 %	23 %	<b>53 %</b>
<b>OE13</b>	<b>Énoncé de mission</b>	1117	4 %	26 %	36 %	32 %	2 %	<b>34 %</b>
<b>OE14</b>	<b>Systèmes d'information</b>	1117	4 %	19 %	32 %	39 %	7 %	<b>46 %</b>
<b>OE15</b>	<b>Questions liées à la gouvernance</b>	1117	1 %	12 %	35 %	48 %	4 %	<b>52 %</b>

<b>Fiscalité</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C + CD</b>
<b>OE8</b>	<b>Rémunération de Gloria</b>	329	1 %	7 %	42 %	41 %	9 %	<b>50 %</b>
<b>OE9</b>	<b>Offre d'investissement de la Bates Foundation</b>	329	3 %	19 %	29 %	20 %	28 %	<b>48 %</b>
<b>OE10</b>	<b>ECGC – planification</b>	329	13 %	23 %	12 %	43 %	9 %	<b>51 %</b>
<b>OE11</b>	<b>Don des actions de Gloria</b>	329	5 %	8 %	29 %	51 %	8 %	<b>59 %</b>
<b>OE12</b>	<b>Régime d'options d'achat d'actions</b>	329	2 %	5 %	21 %	54 %	19 %	<b>73 %</b>
<b>OE13</b>	<b>Vente de l'immeuble Ajax (13(21.1))</b>	329	4 %	15 %	28 %	38 %	16 %	<b>54 %</b>
<b>OE14</b>	<b>Échange d'immeubles avec Welzer (troc)</b>	329	7 %	14 %	27 %	48 %	3 %	<b>51 %</b>
<b>OE15</b>	<b>Cession de l'immeuble sur Fish Street</b>	329	2 %	6 %	31 %	40 %	20 %	<b>60 %</b>

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE3	Comptabilisation des produits du projet BET	7 %	19 %	39 %	33 %	3 %	75 %
OE4	Opération non monétaire	5 %	13 %	34 %	43 %	5 %	82 %
OE5	Dépréciation	19 %	18 %	32 %	28 %	3 %	63 %
OE6	Poursuite	3 %	5 %	30 %	50 %	12 %	92 %
<b>Jour 3 – Q1 Elder Care Centre and Spa</b>							
OÉ2	Campagne de sociofinancement	4 %	9 %	38 %	31 %	19 %	88 %
<b>Jour 3 – Q3 World Wide Windows</b>							
OÉ4	Ratios	1 %	8 %	30 %	57 %	4 %	91 %

Gestion de la performance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
<b>Jour 2 Occasions d'évaluation communes</b>							
OÉ1	Programme LPA	4 %	10 %	10 %	58 %	18 %	86 %
OÉ2	Projet Ole Tower	3 %	6 %	16 %	45 %	29 %	90 %
<b>Jour 3 – Q1 Elder Care Centre and Spa</b>							
OÉ1	Prévision des flux de trésorerie	1 %	8 %	13 %	32 %	47 %	92 %
<b>Jour 3 – Q2 Roxanne Kalpert</b>							
OÉ1	Formats de livre – bénéfiques	0 %	1 %	26 %	62 %	10 %	98 %
<b>Jour 3 – Q3 World Wide Windows</b>							
OE2	Analyse des écarts	3 %	17 %	53 %	21 %	6 %	80 %
OE3	Centres de responsabilité / prix de cession interne	7 %	23 %	42 %	25 %	4 %	71 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

<b>Stratégie et gouvernance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC + C + CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE7</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	7 %	17%	30 %	29 %	17 %	<b>76 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE2</b>	<b>Livre numérique et livre imprimé</b>	1 %	4 %	23 %	38 %	34 %	<b>95 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE4</b>	<b>Compatibilité avec valeurs et objectifs</b>	3 %	12 %	22 %	36 %	27 %	<b>85 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE1</b>	<b>FFPM</b>	1 %	7 %	49 %	41 %	2 %	<b>92 %</b>

<b>Audit et certification</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC + C + CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE4</b>	<b>Mémo de planification de la mission d'examen</b>	1 %	7 %	40 %	45 %	7 %	<b>92 %</b>
<b>Jour 3 Q1-OE5</b>	<b>Procédures</b>	7 %	29 %	28 %	25 %	11 %	<b>64 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE5</b>	<b>Procédures de vérification de l'ARC</b>	4 %	11 %	43 %	27 %	16 %	<b>86 %</b>

<b>Finance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC + C + CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE3</b>	<b>Remboursement</b>	8 %	15 %	36 %	27 %	14 %	<b>77 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE3</b>	<b>Évaluation d'entreprise</b>	1 %	11 %	46 %	29 %	13 %	<b>88 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE5</b>	<b>Matériel</b>	3 %	13 %	38 %	37 %	9 %	<b>84 %</b>

<b>Fiscalité</b>		<b>NT</b>	<b>T</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC + C + CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE6</b>	<b>Revenu net aux fins de l'impôt</b>	1 %	10 %	27 %	36 %	26 %	<b>89 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE6</b>	<b>Impôt à payer</b>	3 %	6 %	35 %	40 %	16 %	<b>91 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE7</b>	<b>Statut de résidence aux fins de l'impôt</b>	3 %	9 %	26 %	52 %	11 %	<b>89 %</b>

**ANNEXE F**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2**

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 (FRE) – Étude de cas avec choix de rôle – TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la Grille de compétences:** Occasions d'évaluation communes (7 occasions, dont une relative à une compétence habilitante)

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles****OE n° 1 (Louer pour acheter – Cible du Conseil)**

On demandait aux candidats de déterminer si l'objectif du Conseil concernant l'accès à la propriété pourrait être atteint d'ici le 31 décembre 2018, compte tenu de l'exigence actuelle d'un minimum de 10 % du prix en crédits d'achat. Puis, on leur demandait de déterminer si l'objectif serait atteint si ce minimum était ramené à 7,5 %. Des renseignements sur le programme Louer pour acheter (LPA) étaient présentés à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul afin de déterminer le nombre d'appartements pour lesquels les crédits d'achat accumulés au 31 décembre 2018 seraient suffisants aux fins de l'achat, sur la base d'un minimum exigé de 10 % et de 7,5 %.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. Diverses approches valables pouvaient être utilisées pour ce calcul. La plupart des candidats ont calculé le montant des crédits que détiendrait chaque locataire au 31 décembre 2018 et comparé le résultat au minimum de crédits d'achat exigé (soit en calculant le pourcentage du prix d'achat représenté par les crédits, soit en déterminant le montant des crédits exigés pour l'achat ou encore en déterminant la valeur de l'appartement que les locataires pourraient acquérir grâce aux crédits accumulés). Une autre approche souvent utilisée consistait à déterminer le nombre de mois nécessaires pour accumuler le minimum requis de crédits d'achat et à comparer le résultat obtenu au nombre de mois dont disposaient les locataires (en utilisant l'une des nombreuses méthodes possibles : par exemple, faire le calcul à partir du début de la location ou simplement considérer le nombre de mois restants). Les candidats ont ensuite dégagé une conclusion quant à l'atteinte de l'objectif selon que l'exigence minimale serait de 10 % ou de 7,5 %.

En général, les candidats forts ont utilisé une méthode de calcul plus efficiente que les autres (par exemple, ils ont calculé 7,5 % et 10 % du prix prévu, soustrait 4 400 \$ au titre des crédits estimatifs qui seraient accumulés et comparé le montant aux crédits déjà accumulés par les locataires). Ils ont aussi traité de certaines des hypothèses sous-jacentes à leur calcul, comme la variabilité de la juste valeur des appartements.

La plupart des candidats faibles se sont contentés de calculer les crédits qui seraient obtenus sans pousser plus loin l'analyse ou ont produit une analyse qui n'était pas logique (par exemple, ils ont utilisé un calcul de la valeur actualisé, ou ont comparé les crédits accumulés au

31 août 2017 avec ceux qui le seraient au 31 décembre 2018 et conclu que, puisque le nombre serait plus élevé à cette dernière date, tous les appartements seraient vendus).

### **OE n° 2 (Analyse coût-volume-profit du projet Ole Tower)**

On demandait aux candidats de calculer le loyer à exiger pour générer les flux de trésorerie mensuels visés de 10 000 \$ pour le projet Ole Tower. Des informations sur l'immeuble d'appartements luxueux Ole Tower étaient présentées à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le montant du loyer à exiger, en tenant compte des coûts importants et des flux de trésorerie mensuels de 10 000 \$ attendus.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont additionné le total des coûts fixes et le profit attendu, puis intégré à ce montant les coûts variables pour calculer le loyer à exiger. Les calculs du loyer à exiger ont pris diverses formes, allant de l'ajout des coûts variables au quotient des coûts fixes divisé par le nombre d'appartements, jusqu'à l'utilisation d'une formule algébrique de calcul du seuil de rentabilité. La plupart des candidats ont effectué une analyse de sensibilité, calculant le loyer à exiger selon que le nombre d'appartements occupés serait de 15 ou de 18.

La plupart des candidats forts ont fait un calcul efficient, divisant simplement la somme du total des coûts fixes et du profit attendu par le nombre d'appartements, et ajoutant les coûts variables au résultat. Ils ont presque toujours effectué une analyse de sensibilité tenant compte d'au moins deux taux d'occupation prévus, et ils ont mis en cause les hypothèses posées, évoquant notamment des coûts supplémentaires qui n'étaient pas encore pris en compte (par exemple, les coûts de financement).

La plupart des candidats faibles ont tenté de faire un calcul semblable, mais ils ont omis des éléments importants, par exemple l'emprunt hypothécaire, les coûts variables ou le profit attendu. Bon nombre d'entre eux ont calculé le loyer à exiger en se fondant uniquement sur le fait que les 18 appartements seraient occupés, ce qui n'était pas réaliste compte tenu des données de l'étude de cas.

### **OE n° 3 (Constatation des produits)**

On demandait aux candidats de traiter des questions de comptabilité qu'ils relèveraient relativement aux événements survenus en 2017. Le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET) était présenté en détail à l'Annexe III, et Gloria avait dit souhaiter que des produits afférents au projet soient comptabilisés dans les états financiers de l'exercice, si possible. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient appliquer les critères de constatation des produits à la partie du contrat portant sur la construction du bâtiment et exprimer une conclusion quant à la façon de comptabiliser les produits afférents au contrat.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. Bon nombre d'entre eux ont tenté d'analyser les critères pertinents du *Manuel* (soit les critères généraux de constatation des produits, soit les critères relatifs à la constatation des produits selon la méthode de l'avancement des travaux et selon la méthode de l'achèvement des travaux), mais leur analyse manquait de profondeur et n'étayait pas pleinement leur recommandation. Certains ont conclu que le critère de l'exécution ou celui de la livraison n'était pas rempli, mais ont ensuite indiqué que la méthode de l'avancement des travaux était un choix possible, sans toutefois faire aucune référence au degré d'exécution du projet, puis ont recommandé de comptabiliser une partie des produits ou la totalité, même si le critère de l'exécution n'était pas rempli. D'autres ont conclu

que la comptabilisation des produits selon la méthode de l'avancement des travaux était acceptable, sans toutefois expliquer adéquatement en quoi l'exécution était en partie achevée ou pourquoi cette méthode était appropriée. Enfin, certains candidats ont recommandé la méthode de l'avancement des travaux, pour ensuite indiquer des façons de comptabiliser les produits qui ne cadraient pas avec leur recommandation (par exemple, certains ont comptabilisé les produits selon la méthode du recouvrement des coûts même s'ils avaient recommandé la méthode de l'avancement des travaux).

Les candidats forts ont analysé les critères pertinents de constatation des produits, mentionné que l'exécution était en partie achevée, et ils ont ensuite indiqué que la méthode de l'avancement des travaux serait appropriée pour mesurer le degré d'exécution. Bon nombre ont fourni un calcul du montant des produits à comptabiliser, en tenant compte de la marge bénéficiaire attendue et du fait que FRE n'avait pas encore planté les arbres et devait offrir une garantie. Certains des candidats ayant bien réussi ont aussi traité du volet du contrat visant l'exploitation et se sont demandé si des produits pouvaient être constatés à cet égard.

Bon nombre des candidats faibles ont formulé d'emblée une recommandation sur le montant des produits à comptabiliser, sans bien analyser les faits présentés dans l'étude de cas au regard des critères applicables du *Manuel*, et ils ont de ce fait fourni une recommandation non étayée. Certains se sont limités à essayer d'analyser le volet exploitation du projet BET, et ont généralement traité le montant en cause comme s'il s'agissait d'une subvention publique plutôt que de produits.

#### **OE n° 4 (Opération non monétaire)**

On demandait aux candidats de traiter des questions de comptabilité qu'ils relèveraient relativement aux événements survenus en 2017. L'Annexe III fournissait de l'information sur un échange d'immeubles avec Welzer Properties Inc., qui avait été comptabilisé au coût de l'immeuble cédé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient appliquer à cet échange les critères du *Manuel* relatifs aux opérations non monétaires et chercher à déterminer la valeur qui serait la plus appropriée pour comptabiliser l'opération.

Dans l'ensemble, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette occasion d'évaluation. La plupart ont tenté d'analyser les exceptions à la règle prescrivant la comptabilisation des opérations non monétaires à la juste valeur, et ils ont souvent axé leur analyse sur l'exception relative à la substance commerciale en se servant de certaines données de l'étude de cas (en général, la différence entre les produits générés par les immeubles ou entre leur valeur respective). Les candidats ont conclu que l'opération n'avait pas de substance commerciale (et qu'elle devait donc être comptabilisée à la valeur comptable), ou qu'elle avait une substance commerciale (et qu'elle devait donc être comptabilisée à la juste valeur). Bon nombre de ceux qui ont opté pour cette dernière conclusion ont vu la nécessité de déterminer quelle était la juste valeur la plus fiable (à savoir celle déterminée par l'expert indépendant ou l'évaluation foncière municipale).

Les candidats forts ont analysé les quatre exceptions à la règle prescrivant la comptabilisation à la juste valeur et ont étayé leur analyse de chaque exception au moyen de faits tirés de l'étude de cas. Bon nombre ont conclu qu'aucune de ces exceptions ne s'appliquait, et qu'il fallait donc comptabiliser l'opération à la juste valeur. Ils ont ensuite précisé qu'il fallait utiliser la juste valeur la plus fiable aux fins de l'évaluation, et ont ensuite dégagé une conclusion quant à la valeur qu'ils jugeaient la plus fiable, en étayant leur position.

Bon nombre des candidats faibles ont sauté à une conclusion sans prendre en compte les exceptions indiquées dans le *Manuel* et sans se demander laquelle des justes valeurs fournies était la plus fiable, malgré les nombreux faits présentés dans l'étude de cas pour susciter une analyse de la fiabilité des valeurs. Certains ont fourni une analyse adéquate des exceptions, mais ont abouti à une conclusion qui contredisait leur analyse (par exemple, ils ont conclu que l'opération ne présentait aucune substance commerciale, pour ensuite recommander de la comptabiliser à la juste valeur).

### **OE n° 5 (Dépréciation)**

On demandait aux candidats de traiter des questions de comptabilité qu'ils relèveraient relativement aux événements survenus en 2017. À l'Annexe III, il était mentionné que Judy s'interrogeait sur l'incidence qu'auraient, sur la comptabilisation de certains des immeubles, les questions d'évaluation soulevées par de nouveaux éléments d'information. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire état de la possibilité que les immeubles mentionnés aient subi une dépréciation, en intégrant les dispositions du *Manuel* dans leur analyse, expliquer si l'une ou l'autre des informations était indicative d'une dépréciation et, dans l'affirmative, si la valeur recouvrable de l'actif excédait sa valeur comptable (et indiquer le cas échéant le montant de la moins-value).

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont mentionné les trois immeubles et cité certains faits présentés dans l'étude de cas susceptibles d'indiquer une dépréciation (par exemple, une récente évaluation foncière et une évaluation indépendante, l'augmentation du taux de criminalité et la fissure découverte dans les fondations de l'un des immeubles locatifs). Cependant, leur analyse liait rarement les faits cités aux dispositions du *Manuel* (à savoir, quelles seraient des indications valables de l'existence d'une dépréciation et comment déterminer la valeur recouvrable et toute réduction de valeur découlant de la dépréciation). La plupart des candidats qui ont relevé l'existence d'indications d'une dépréciation ont déclaré qu'il fallait obtenir plus d'information, sans voir que certains des faits présentés pouvaient être utilisés dans leur analyse afin de déterminer si la valeur recouvrable serait réduite. Bon nombre n'ont pas non plus semblé se rendre compte que des informations sur la juste valeur étaient fournies et pouvaient leur servir pour analyser la question.

Les candidats forts ont relevé les diverses étapes prévues dans le *Manuel* pour déterminer la réduction de valeur (à savoir, effectuer un test lorsqu'il y a des indications de l'existence d'une dépréciation, puis comparer la valeur comptable avec la valeur recouvrable, et finalement ramener la valeur comptable à la juste valeur), et ils ont appliqué ces dispositions aux données de l'étude de cas. Bon nombre ont présenté une analyse raisonnable des indicateurs de dépréciation et ont ensuite comparé la valeur comptable des immeubles à leur juste valeur indiquée dans le tableau de l'Annexe I. Cependant, seuls quelques-uns ont fourni une analyse un tant soit peu étoffée de la valeur recouvrable, même s'ils pouvaient se servir des faits présentés dans l'étude de cas pour évaluer si la valeur recouvrable allait changer.

Bon nombre des candidats faibles ont compris que les faits présentés indiquaient une possible dépréciation des immeubles, mais ils ne sont pas allés jusqu'à analyser la façon de déterminer le montant de la moins-value. Ceux qui l'ont fait ont souvent brûlé les étapes, suggérant que la valeur comptable des bâtiments soit ramenée à la juste valeur sans d'abord s'être demandé si la valeur comptable pouvait être recouvrée. Certains ont essayé d'appliquer des dispositions du *Manuel* qui n'étaient pas pertinentes dans le cas des trois immeubles mentionnés. Ainsi, des candidats ont traité des gains éventuels, de la méthode de réévaluation prévue selon les IFRS, des pertes éventuelles, de la constatation des produits, de la question de savoir si le colmatage

de la fissure constituait une amélioration ou une réparation ou, de façon plus générale, de ce qu'est la comptabilisation à la valeur d'acquisition (par exemple, ils ont traité des coûts à inclure dans le coût d'un actif). Un nombre étonnamment élevé de candidats n'ont pas traité cette occasion d'évaluation, même si on leur demandait clairement d'étudier l'incidence des informations fournies sur la comptabilisation des immeubles.

### **OE n° 6 (Poursuite)**

On demandait aux candidats de traiter des questions de comptabilité qu'ils relèveraient relativement aux événements survenus en 2017. L'Annexe III fournissait des renseignements au sujet d'une poursuite intentée dans un passé récent et précisait que l'avocate chargée du dossier n'était pas en mesure de se prononcer sur l'issue probable de la poursuite en raison d'un manque d'information. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient se servir des renseignements fournis pour analyser les critères relatifs à la constatation des éventualités, déterminer s'il fallait comptabiliser un passif, et indiquer que des informations devaient être fournies.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart ont mentionné les critères de constatation et conclu que l'incapacité de l'avocate à fournir l'information nécessaire signifiait qu'il n'était pas possible à ce stade de déterminer la probabilité de la perte ou d'en estimer le montant et que, par conséquent, aucun montant ne pouvait être comptabilisé, mais qu'il fallait fournir des informations. Certains candidats ont indiqué que des renseignements supplémentaires seraient disponibles deux semaines plus tard et ont analysé le traitement comptable approprié des issues possibles de l'éventualité à la lumière des renseignements à venir (par exemple, la probabilité ou le montant pourraient être confirmés, ou encore ceux-ci demeureraient incertains).

La plupart des candidats forts ont cité les critères de constatation du *Manuel*, utilisé les faits présentés dans l'étude de cas et conclu qu'il ne serait pas nécessaire de comptabiliser une perte. Bon nombre ont relevé la nécessité de fournir des informations et expliqué certains des éléments devant être fournis.

Les candidats faibles ont conclu qu'il fallait comptabiliser une provision (malgré les faits présentés dans l'étude de cas qui ne justifiaient manifestement pas cette conclusion), ou ils ont conclu qu'il n'y avait pas lieu de comptabiliser une provision et aussi qu'il n'était pas nécessaire de fournir d'informations. Certains ont semblé pris au dépourvu par le fait que des renseignements seraient reçus dans deux semaines et ont simplement recommandé d'attendre ceux-ci, sans analyser davantage la question.

### **OE n° 7 (Compétence habilitante – Conflit d'intérêts et éthique)**

Les candidats n'étaient pas orientés explicitement vers cette occasion d'évaluation. Des informations disséminées dans l'étude de cas indiquaient qu'Andy, le directeur de l'exploitation de FRE, était peut-être en conflit d'intérêts. En plus d'être responsable de l'exploitation de FRE, Andy siège au Conseil de Halloran Construction Inc., qui a été chargée de construire plusieurs des immeubles de FRE, dont deux ont subi des fissures. La première fissure a amené FRE à vendre l'immeuble, ce qui lui a fait subir une perte considérable. L'autre fissure a été découverte dans un immeuble récemment construit, et Andy a indiqué au vice-président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur celle-ci. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relier ces faits et expliquer qu'il était possible qu'Andy n'agisse pas dans les meilleurs intérêts de FRE.

La majorité des candidats n'ont pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation. Parmi ceux qui l'ont traitée, les candidats forts ont signalé qu'Andy était en situation de conflit d'intérêts, puisqu'il siégeait au Conseil de Halloran tout en étant directeur de l'exploitation de FRE. La plupart ont relevé que le rôle tenu par Andy auprès de Halloran avait peut-être influencé certaines de ses décisions, dont celle de donner instruction de ne pas enquêter sur la fissure dans les fondations de l'immeuble Atman et celle de continuer à recourir aux services de Halloran malgré les problèmes successifs éprouvés avec cette entreprise. La plupart des candidats ayant le mieux réussi ont poussé plus loin l'analyse et recommandé des mesures à prendre, par exemple demander à Andy de démissionner du Conseil de Halloran.

Les candidats faibles ont signalé le problème découlant des postes occupés par Andy, mais nombre d'entre eux n'ont pas réussi à expliquer pourquoi cela le plaçait en situation de conflit d'intérêts. Certains ont indiqué que le recours fréquent aux services de Halloran posait problème, mais ils n'ont pas compris que le conflit d'intérêts dans lequel se trouvait Andy était à l'origine de la décision de continuer à faire appel à Halloran.

Cette occasion d'évaluation servait à évaluer les compétences habilitantes et n'était prise en compte qu'au regard du critère de suffisance.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 (FRE) – 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 (8 occasions d'évaluation)

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en CERTIFICATION**

#### **OE n° 8 (Indépendance)**

L'associé responsable de la mission précisait que les travaux supplémentaires de services-conseils relatifs au programme Louer pour acheter (LPA) et au projet Ole Tower pouvaient être réalisés par le cabinet, mais qu'il fallait rédiger aux fins du dossier un mémo traitant des règles d'indépendance applicables et des menaces potentielles que posaient ces travaux supplémentaires. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de certaines des menaces qui se posaient (menaces liées à la représentation, à l'intérêt personnel et à l'autocontrôle), en se servant des faits présentés dans l'étude de cas, et dégager une conclusion quant à l'existence de menaces à l'indépendance. Cette occasion d'évaluation était considérée comme difficile.

Pour ce qui est du rôle en certification, cette occasion d'évaluation est celle qui a posé le plus de difficultés aux candidats. La majorité d'entre eux ont tenté d'analyser la question de l'indépendance, mais n'ont pas su appliquer correctement les notions pertinentes de la NCA 200 (à savoir intégrité, objectivité, compétence et diligence professionnelles, confidentialité et comportement professionnel). Bon nombre des candidats qui ont traité de ces notions ont eu du mal à les expliquer de façon satisfaisante. Souvent, leurs conclusions révélaient une incompréhension de celles-ci. Ainsi, beaucoup ont conclu à l'existence d'une menace liée à l'autocontrôle, même s'il était fort peu probable que la mission d'audit s'appuie sur des travaux réalisés dans le cadre des missions de services-conseils. Un nombre étonnant de candidats ont conclu que les travaux de services-conseils ne pouvaient être réalisés par le cabinet, même si l'associé avait clairement affirmé qu'ils le pouvaient. Cela dit, la plupart des candidats qui ont conclu à l'existence de menaces à l'indépendance ont su proposer des sauvegardes valables pour répondre à ces menaces potentielles.

Les candidats forts ont indiqué qu'il n'y avait pas de menaces importantes à l'indépendance (ayant compris qu'il était fort peu probable que la mission d'audit s'appuie sur des travaux réalisés dans le cadre des missions de services-conseils), et ont étayé leur conclusion au moyen d'une analyse des notions pertinentes et appliqué celles-ci à la situation en cause. Certains ont conclu que, malgré l'absence de menaces réelles à l'indépendance, il pouvait y avoir apparence de telles menaces, et ils ont recommandé des sauvegardes appropriées pour réduire les risques.

Bon nombre des candidats faibles ont fait montre d'un manque de compréhension des menaces à l'indépendance et conclu à l'existence de menaces importantes. Ils ont eu du mal à expliquer correctement les diverses notions relatives à l'indépendance et ont, dans bien des cas, présenté une liste détaillée de menaces sans se demander si celles-ci s'appliquaient dans le contexte (par exemple, les menaces liées à la familiarité ou à l'intimidation). Bon nombre de

ceux qui ont relevé les menaces pertinentes en ont traité de façon superficielle et n'ont pas appliqué les notions à la situation en cause.

### **OE n° 9 (Crédits d'achat du programme Louer pour acheter)**

En réponse à la demande de Judy, les candidats devaient examiner le traitement comptable que FRE avait appliqué aux crédits d'achat du programme LPA, y compris aux crédits d'achat perdus par les locataires jusqu'à présent, car Judy s'interrogeait sur le traitement actuel et voulait en comprendre les incidences possibles sur l'information financière. L'Annexe II et l'Annexe V fournissaient des renseignements sur les crédits d'achat. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient appliquer les critères du *Manuel* relatifs à la constatation d'un passif ou de produits afin de déterminer comment les crédits devaient être comptabilisés.

De manière générale, cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. Bon nombre d'entre eux ont identifié le chapitre du *Manuel* qui s'appliquait, mais n'ont pas su utiliser adéquatement les faits présentés dans l'étude de cas pour étayer leur analyse. L'éventail des réponses soumises était très varié. Certains candidats ont traité uniquement des crédits d'achat initiaux des locataires, sans tenir compte des crédits perdus, même si Judy avait clairement demandé une analyse du traitement comptable de ceux-ci. D'autres ont traité des crédits perdus, mais ont conclu qu'ils ne devaient aucunement être comptabilisés en produits, même si FRE n'avait plus d'obligation une fois les crédits perdus. Certains candidats n'ont pas du tout traité des crédits d'achat et ont analysé la comptabilisation des produits tirés du paiement du montant total du loyer, ce qui offrait peu de valeur ajoutée. Ceux qui ont essayé d'aborder la question sous l'angle de la constatation des produits ont semblé éprouver davantage de difficultés; ils ont eu du mal à analyser le critère de l'exécution parce que FRE n'avait rien de plus à faire pour que les produits puissent être comptabilisés (l'événement déclencheur était le fait des locataires).

Les candidats forts ont présenté une analyse raisonnable des crédits d'achat, liant les faits présentés dans l'étude de cas aux dispositions applicables du *Manuel*. Ils ont eu tendance à traiter séparément les trois situations (en l'occurrence celle où le locataire achète l'appartement, celle où il est en défaut de paiement pendant trois mois consécutifs et celle où il quitte l'immeuble). Ils ont ainsi fait montre d'une excellente compréhension du traitement à appliquer aux crédits d'achat.

Bon nombre des candidats faibles se sont focalisés sur les crédits d'achat déjà accumulés et se sont demandé si ceux-ci répondaient à la définition d'un passif, sans tenir compte de ce qu'il adviendrait plus tard de ces crédits. Certains se sont concentrés sur la présentation du passif (par exemple, le classement en tant que passif à court ou à long terme, ou encore la comptabilisation dans les comptes fournisseurs ou dans les produits différés). Ces candidats n'ont pas traité de la question de comptabilité la plus importante relativement aux crédits d'achat et n'ont pas su démontrer une compréhension adéquate de celle-ci.

### **OE n° 10 (Risque)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient préparer le plan d'audit relatif à FRE. L'associé précisait que le plan devrait comporter une évaluation du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse équilibrée de certains des facteurs

de risque à prendre en compte et formuler une conclusion quant au risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble dans le contexte de la mission d'audit.

Les candidats ont obtenu des résultats relativement bons à cette occasion d'évaluation. La plupart ont cité plusieurs facteurs de risque et ont expliqué en quoi ceux-ci avaient une incidence sur le risque au niveau des états financiers, utilisant les faits présentés dans l'étude de cas pour étayer leurs dires. Les risques les plus fréquemment traités avaient trait aux faits suivants : la contrôleure était nouvelle, des erreurs comptables avaient déjà été relevées, il y avait de nouveaux utilisateurs des états financiers, Gloria avait consacré moins de temps à l'entreprise et FRE était une entreprise à capital fermé qui visait seulement un modeste rendement. La plupart des candidats ont présenté une analyse équilibrée des facteurs de risque, mentionnant des facteurs qui augmentaient le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et d'autres qui le réduisaient. Ils ont également su formuler une conclusion qui cadrerait avec leur analyse.

Les candidats forts ont fourni une liste plus complète des facteurs de risque, et ils ont expliqué en quoi chacun des facteurs relevés augmentait ou diminuait le risque. Ils ont également formulé une conclusion logique sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, tenant compte, aux fins de leur évaluation globale, des facteurs qui augmentaient celui-ci et de ceux qui le réduisaient.

Les candidats faibles n'ont généralement pas relevé suffisamment de facteurs de risque pertinents, ou se sont contentés d'énumérer les facteurs sans expliquer en quoi ceux-ci augmentaient ou diminuaient 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.

### **OE n° 11 (Seuil de signification)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient préparer le plan d'audit pour la mission FRE. L'associée précisait que le plan d'audit devait comporter une analyse du seuil de signification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le seuil de signification à utiliser lors de la mission d'audit, compte tenu des utilisateurs, et justifier, au moyen des faits présentés dans l'étude de cas, la base et le pourcentage retenus aux fins du calcul.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart ont présenté une analyse raisonnable du seuil de signification, traité des nombreux utilisateurs des états financiers et choisi une base qui répondrait aux besoins de ceux-ci. Ils ont également justifié le pourcentage appliqué pour le calcul du seuil de signification et effectué un calcul. La plupart ont compris qu'il fallait annualiser les résultats de la période de 11 mois pour obtenir les données d'un exercice complet et ont effectué des redressements pour corriger les erreurs comptables relevées. Le Jury a toutefois été déçu du nombre de candidats qui n'ont pas tenu compte du fait que FRE avait une mission philanthropique et que, par conséquent, une base autre que le résultat net, par exemple l'actif total, était peut-être plus appropriée dans le cas de FRE.

Les candidats forts ont présenté une analyse plus approfondie des utilisateurs et en ont identifié plusieurs importants (Gloria, le Conseil, les prêteurs actuels, les prêteurs potentiels et l'investisseur potentiel). Ils ont analysé les besoins de chaque utilisateur et relié la base qu'ils

avaient retenue aux fins du calcul du seuil de signification à ces besoins. Ils ont en outre utilisé un pourcentage qui était dans une fourchette acceptable et justifié leur choix en faisant le lien avec la sensibilité des utilisateurs. Bon nombre des candidats ayant bien réussi ont indiqué qu'il fallait corriger les erreurs comptables et/ou qu'il fallait annualiser le montant correspondant à la base retenue. La plupart ont aussi traité de ce qu'est le seuil de signification pour les travaux et en ont calculé un.

Bon nombre des candidats faibles ont identifié les utilisateurs, sans toutefois analyser leurs besoins. Certains ont choisi pour le calcul du seuil de signification une base ou un pourcentage inadéquats, et beaucoup n'ont pas justifié la base ou le pourcentage retenus au moyen des faits présentés dans l'étude de cas. Seul un petit nombre d'entre eux ont pris en compte la nécessité de corriger les erreurs comptables ou d'annualiser le montant correspondant à la base retenue, et bon nombre n'ont pas traité du seuil de signification pour les travaux.

### **OE n° 12 (Procédures – Questions de comptabilité)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient élaborer des procédures d'audit pour les questions de comptabilité qu'ils relèveraient. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander un nombre raisonnable de procédures directement liées aux questions de comptabilité propres à FRE qu'ils relèveraient.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette occasion d'évaluation. La plupart se sont efforcés d'indiquer plusieurs procédures, et ils ont recommandé un nombre suffisant de procédures qui permettaient de répondre de façon appropriée aux risques liés aux questions de comptabilité particulières. Les procédures les plus souvent traitées concernaient le programme Louer pour acheter, l'échange d'immeubles avec Welzer, les crédits d'achat du programme LPO et la poursuite intentée par un résident.

Les candidats ayant bien réussi ont recommandé des procédures précises et bien décrites qui étaient clairement liées aux risques importants identifiés. Ils ont en outre recommandé un plus grand nombre de procédures pour chacune des questions de comptabilité particulières, qu'ils ont relevées en plus grand nombre. Beaucoup d'entre eux ont indiqué les procédures d'audit immédiatement à la suite de chacune des questions comptables analysées, ce qui était un moyen efficace de s'assurer que les procédures indiquées visaient les secteurs de risque qui étaient les plus pertinents pour chaque question de comptabilité.

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 ont en outre souvent fourni une liste de procédures génériques pouvant s'appliquer à n'importe quel audit. Ces procédures ne répondaient pas aux risques posés par les différentes questions de comptabilité et n'avaient par conséquent qu'une valeur limitée.

### **OE n° 13 (Contrôles internes)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient rédiger une lettre de recommandations à l'intention de la direction traitant des déficiences de contrôle relevées et présentant des recommandations pour y remédier. L'Annexe V fournissait des informations sur certaines des plus importantes déficiences du contrôle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des déficiences du contrôle interne, expliquer les répercussions de chacune et formuler une recommandation raisonnable permettant de résoudre le problème.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La majorité d'entre eux ont relevé certaines des déficiences du contrôle, expliqué leurs répercussions et formulé des recommandations valables. Les problèmes les plus souvent relevés ont été les suivants : le délai avant le dépôt des paiements reçus en argent comptant, l'absence de rapprochement relativement aux loyers reçus, le manque d'assistance pour la réparation des biens vandalisés et le manque de supervision du travail des surintendants. Rares sont les candidats qui ont traité de l'absence de suivi des crédits d'achat du programme LPO perdus.

Les candidats forts ont bien couvert les problèmes et expliqué correctement les conséquences des déficiences. Ils ont aussi proposé des recommandations pratiques pour corriger les déficiences relevées.

Les candidats faibles n'ont pas bien expliqué en quoi les déficiences du contrôle interne relevées posaient problème pour FRE ou n'ont pas formulé de recommandations valables permettant de corriger celles-ci. Bon nombre d'entre eux ont essayé de couvrir plusieurs déficiences dans le cadre d'une même analyse et de ce fait ont eu plus de mal à expliquer clairement les conséquences des diverses déficiences pour FRE. Certaines de leurs recommandations n'étaient pas pratiques. Par exemple, des candidats ont recommandé que FRE accepte les paiements par carte de crédit. Cette recommandation n'était pas pratique, puisqu'il était mentionné explicitement dans l'étude de cas que FRE ne permet pas les paiements par carte de crédit, à cause des frais de transaction.

#### **OE n° 14 (Rapports spéciaux)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient déterminer les différents rapports possibles qui permettraient de satisfaire aux exigences liées à la Déclaration concernant l'entente de financement de l'immeuble Carter. L'Annexe V fournissait des informations sur la Déclaration requise. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de quelques rapports valables dans les circonstances et formuler une conclusion étayée.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette occasion d'évaluation. La plupart ont mentionné au moins deux types de rapports valables et ont bien expliqué en quoi consistaient ceux-ci. Cependant, ils ont eu du mal à expliquer en quoi chaque rapport pouvait être utile au regard des demandes des ministères. La plupart des candidats ont noté que le terme « Déclaration » était vague et qu'il faudrait demander des éclaircissements aux ministères avant de choisir un type de rapport.

Les candidats ayant bien réussi ont traité de plusieurs types de rapports valables (par exemple, un rapport selon les chapitres 5815, 8600 ou 9100), fourni des explications démontrant qu'ils comprenaient les différences fondamentales entre les divers rapports et expliqué en quoi chacun serait utile aux ministères. Leurs conclusions étaient appropriées et bien étayées.

Les candidats faibles ne comprenaient pas bien les différents types de rapports possibles. Par conséquent, ils ont eu du mal à expliquer les différences entre ceux-ci ou à recommander celui qui serait le plus approprié dans le contexte. De plus, bon nombre d'entre eux ont tout simplement fondé leur choix de rapport sur des considérations relatives au coût, sans se rendre compte que le rapport le moins coûteux ne répondait peut-être pas aux besoins des ministères subventionnaires. Certains ont aussi recommandé des rapports inappropriés dans les circonstances (par exemple, un rapport selon la NCA 805).

**OE n° 15 (Procédures – Rapport spécial)**

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient traiter des procédures qui pourraient être mises en œuvre aux fins de la Déclaration et identifier les définitions ou autres points qui pourraient devoir être clarifiés par les ministères subventionnaires afin que le cabinet puisse effectuer le travail. L'Annexe V fournissait des informations sur la Déclaration requise. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever un nombre raisonnable de procédures ou de points devant être clarifiés relativement à plusieurs des conditions stipulées.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont essayé de recommander plusieurs procédures pertinentes eu égard aux conditions imposées par les ministères. Les procédures les plus souvent décrites visaient l'obtention de l'assurance que les 200 000 \$ avaient servi exclusivement à la construction de l'immeuble Carter, que trois soumissions avaient été obtenues pour les éléments budgétés de plus de 100 000 \$ et que le contrat avait été attribué au plus bas soumissionnaire, et que le minimum de 15 % d'appartements devant être loués par des membres d'une Première Nation ayant une carte prouvant leur statut était respecté. Un nombre étonnant de candidats n'ont relevé aucun des points devant être clarifiés, même si l'associé avait demandé explicitement d'en traiter.

Les candidats forts ont indiqué des procédures précises et bien décrites, clairement liées aux conditions imposées par les ministères. Ils ont également recommandé davantage de procédures, et beaucoup d'entre eux ont identifié des points devant être clarifiés, et ce, relativement à toutes les conditions stipulées.

Les candidats faibles ont suggéré des procédures trop vagues pour qu'il soit possible de déterminer précisément ce qu'ils proposaient. Ils ont en outre traité d'un nombre moindre de conditions et ont eu du mal à suggérer des procédures permettant de répondre au risque rattaché à chaque condition traitée.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 (FRE) – 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° 8 (Projet de location de maisons en rangée – Éléments quantitatifs)**

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse quantitative et qualitative du projet de location de maisons en rangée auquel le groupe de gestion immobilière travaille. Cette occasion d'évaluation avait trait au volet quantitatif de l'analyse du projet Tangletree. L'Annexe V fournissait toutes les informations nécessaires pour la production d'une analyse quantitative raisonnable. Par ailleurs, on indiquait aux candidats de ne pas tenir compte des impôts dans leur analyse et d'utiliser un taux de rendement minimal de 3 %. On attendait d'eux qu'ils effectuent une analyse de la valeur actualisée nette (VAN) de l'investissement potentiel et qu'ils tirent une conclusion en ce qui concerne la pertinence du projet de maisons en rangée, du point de vue quantitatif et qualitatif.

Dans l'ensemble, les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. Ils ont généralement réussi à intégrer les informations fournies dans l'étude de cas pour quantifier l'investissement potentiel. Ils ont actualisé les rentrées et sorties de fonds appropriées et déterminé une VAN raisonnable. Ils ont en général intégré dans leur analyse quantitative toutes les données importantes, y compris la nécessité de refaire l'asphaltage tous les 15 ans et la valeur de revente du terrain.

Les candidats forts ont effectué des calculs détaillés tenant compte de tous les éléments suivants : toutes les composantes de l'investissement initial, les coûts irrécupérables liés à l'étude technique étant délibérément écartés; les revenus locatifs générés, fondés sur une estimation réaliste du taux d'occupation sur la base de l'horizon de 40 à 50 ans; les coûts d'exploitation liés aux maisons en rangée, y compris les impôts fonciers indexés à la valeur du terrain et les coûts de construction; le coût pour refaire l'asphaltage du stationnement, en principe tous les 15 ans; ainsi que la valeur estimative de revente du terrain au terme du projet, selon l'hypothèse d'une appréciation annuelle de 1,2 % pendant la durée du projet. Ces candidats ont ensuite appliqué le taux de rendement minimal exigé par Gloria afin de déterminer la VAN du projet.

Les candidats faibles ont eu du mal à intégrer bon nombre des éléments indiqués au paragraphe précédent. Ils ont notamment omis les coûts de construction du complexe d'habitation ou la valeur de revente du terrain au terme du projet, ou ils ont pris en compte les coûts irrécupérables, qui n'étaient pas pertinents. L'Annexe V présentait plusieurs éléments sur une base par habitation ou mensuelle, ce qui nécessitait des calculs mathématiques pour convertir les montants en flux de trésorerie annuels. Certains candidats ont commis des erreurs dans leur tentative de calcul. De même, d'autres ont fait porter leur analyse sur une période trop courte (5 ou 10 ans), ce qui n'était pas utile pour FRE. D'autres encore ont tenu compte des impôts dans leur analyse, contrairement à ce qui était demandé, ou n'ont pas utilisé le taux de

rendement minimal de 3 %, qu'exigeait Gloria et, par conséquent, ils ont perdu du temps à faire de longs calculs inutiles. Certains candidats très faibles ne savaient pas comment calculer une valeur actualisée pour le projet et, par conséquent, leur analyse n'était pas raisonnable.

### **OE n° 9 (Projet de maisons en rangée – Éléments qualitatifs et hypothèses)**

FRE envisage la construction d'un nouveau complexe de maisons en rangée dans la collectivité de Tangletree. Judy a demandé à CPA de lui fournir une analyse qualitative et quantitative du projet. Elle lui a aussi demandé d'évaluer les hypothèses sous-jacentes posées par la direction, que le candidat a peut-être pris en compte dans les calculs effectués aux fins de l'analyse quantitative. Cette occasion d'évaluation avait trait aux aspects qualitatifs de la décision, ainsi qu'à l'évaluation du caractère raisonnable des hypothèses posées par la direction. Les candidats devaient traiter des avantages et des inconvénients du projet de maisons en rangée, en utilisant les faits présentés dans l'étude de cas pour étayer leur analyse.

Dans l'ensemble, les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette occasion d'évaluation. La plupart ont présenté une analyse équilibrée des avantages et des inconvénients du projet. Ils ont compris que le projet ne cadrerait pas avec certains aspects de la mission de FRE et que l'entreprise manquait d'expérience dans la gestion de projets de construction en général, et notamment dans le cas de maisons en rangée. Ils ont aussi mentionné que le projet répondait au désir de FRE d'aider les personnes défavorisées de la collectivité de Tangletree, mais qu'il comportait divers risques, notamment en raison de la hausse du taux de criminalité dans les environs et des préoccupations environnementales associées à la présence de réservoirs à mazout qui fuient sur le terrain.

Les candidats forts ont analysé plusieurs des avantages et des risques associés au nouveau projet. Ils ont compris les implications stratégiques de la mise en œuvre du projet de construction, et ont présenté une recommandation bien étayée fondée sur leur analyse. Certains ont suggéré des moyens pour permettre à FRE de réduire les risques qu'ils avaient relevés. Certains des candidats forts ont aussi évalué le caractère raisonnable de diverses hypothèses posées par la direction au sujet de questions telles que le taux d'occupation du complexe de 20 habitations (sur un horizon de 40 à 50 ans), l'augmentation de la valeur du terrain au cours de la période considérée, les coûts d'entretien du bâtiment, apparemment peu élevés, et la hausse potentielle des coûts découlant du vandalisme.

Les candidats faibles se sont contentés de compiler une liste de faits tirés de l'étude de cas, qu'ils ont classés en avantages ou en inconvénients, sans pousser plus loin l'analyse ou apporter de plus-value. Certains d'entre eux ont aussi réitéré les hypothèses utilisées pour leur calcul de la VAN, plutôt que de remettre en question leur caractère raisonnable à la lumière des faits présentés dans l'étude de cas.

### **OE n° 10 (Capacité d'emprunt et options de financement)**

On demandait aux candidats de calculer la capacité d'emprunt de la société sur ses biens immobiliers actuels, et d'évaluer deux options de financement par emprunt présentées à celle-ci pour le remplacement de sa ligne de crédit actuelle. L'Annexe I fournissait de l'information sur le maximum que les institutions financières étaient disposées à prêter selon la valeur des biens donnés en garantie (70 % pour les biens immobiliers mis en valeur et 35 % pour les terrains vacants), et l'Annexe V présentait deux options de financement par emprunt offertes à FRE. Les candidats devaient comparer les deux options et formuler une conclusion quant à celle qui était la plus avantageuse pour FRE, compte tenu de sa situation actuelle. Il s'agissait d'une ligne de

crédit dans les deux cas; la première (offerte par Thedco inc.) comportait des conditions financières généralement avantageuses tout en étant assortie de clauses restrictives plus rigoureuses et contraignantes, alors que la seconde (offerte par la Kanada Bank) coûtait plus cher mais était assortie de clauses restrictives moins contraignantes.

Dans l'ensemble, les réponses des candidats ont été décevantes en ce qui a trait à cette occasion d'évaluation. Un grand nombre d'entre eux n'ont pas su évaluer correctement la capacité d'emprunt de FRE sur ses biens immobiliers actuels, soit parce qu'ils comprenaient mal cette notion, soit qu'ils ont tout simplement omis cette partie du travail à faire. Pour ce qui est de la comparaison des options de financement par emprunt, la plupart des candidats ont relevé les principales différences entre les deux et ont expliqué en quoi l'une était meilleure que l'autre. Ils ont mentionné certaines différences parmi les suivantes : le taux d'intérêt ou les frais, après impôt; le taux d'intérêt variable ou fixe offert; l'argent que FRE recevrait selon chaque option; les conditions de renouvellement; les clauses restrictives; les exigences à respecter; et le financement supplémentaire fondé sur la valeur de terrains prévu selon l'une des deux options.

Les candidats forts ont traité de bon nombre des éléments ci-dessus pour les deux options, les comparant de façon logique et détaillée. Beaucoup d'entre eux ont en outre fait ressortir les éléments les plus importants, dont la garantie personnelle exigée de Gloria et la clause de révocabilité prévue dans la proposition de Thedco inc. Ils ont également utilisé les justes valeurs des divers biens immobiliers appartenant à FRE et les emprunts hypothécaires correspondants indiqués à l'Annexe I pour déterminer la capacité d'emprunt de la société, et ils ont intégré ce calcul dans leur analyse comparative des deux options de financement. En général, ces candidats ont produit une conclusion bien étoffée et bien étayée découlant logiquement de leur analyse.

Les candidats faibles n'ont pas su effectuer un calcul acceptable de la capacité d'emprunt de FRE sur ses biens immobiliers actuels. En ce qui a trait à la comparaison des deux options de financement, ils se sont contentés de compiler une liste de faits présentés dans l'étude de cas, qu'ils ont classés en avantages ou en inconvénients pour chaque option, sans pousser plus loin l'analyse ou apporter de plus-value. Par conséquent, leur conclusion était mal étayée et offrait peu de valeur à FRE.

### **OE n° 11 (Financement des locataires)**

Judy Kong demandait à CPA de traiter de deux options que FRE envisageait pour faciliter à ses locataires l'achat de leur appartement. La première consistait à garantir l'emprunt contracté par le locataire auprès d'une institution financière ordinaire. La seconde consistait à financer directement le locataire, c'est-à-dire à lui consentir un prêt pour qu'il puisse acheter son appartement. L'Annexe V présentait des renseignements sur chacune des options. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une comparaison raisonnable des deux options ou expliquer que l'une et l'autre comportaient des risques considérables du point de vue de FRE.

Dans l'ensemble, cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. Un très grand nombre d'entre eux ont tout simplement omis de la traiter. C'était l'occasion d'évaluation la plus difficile dans le cadre du rôle en Finance, et c'est là que les candidats ont obtenu leurs pires résultats. La plupart ont compris que les deux options offraient aux locataires des avantages cadrant avec la mission philanthropique de FRE, mais ils ont généralement axé leur analyse sur les détails des deux propositions plutôt que sur la différence fondamentale entre celles-ci, à

savoir les rentrées de fonds considérables dont FRE aurait besoin si elle optait pour le financement direct. Les candidats n'ont pas vu non plus l'ampleur du risque auquel les deux options exposaient FRE, et très peu ont traité du bien-fondé du financement (direct ou indirect) des locataires à faible revenu.

Les candidats forts ont axé leur analyse sur la différence fondamentale entre les deux options, plutôt que sur les détails propres à chacune. En général, ils ont recommandé purement et simplement de remettre en question l'idée du financement des locataires, jugeant celle-ci trop risquée pour FRE et susceptible de compromettre la capacité de la société de continuer à fournir des logements abordables à l'avenir.

Les candidats faibles ont analysé les options du point de vue des locataires plutôt que de celui de FRE, ce qui rendait leur analyse moins utile pour l'entreprise. Ils se sont concentrés sur les détails propres à chacune plutôt que sur la question dans son ensemble. Ils n'ont pas vu que les deux options exposaient FRE à un risque considérable et que l'option financement direct obligeait la société à financer le remboursement de sa propre dette hypothécaire lorsque l'appartement était vendu au locataire, contrairement à l'autre option.

### **OE n° 12 (Situation financière et analyse des rendements)**

Judy Kong demandait à CPA d'évaluer la situation financière globale de FRE et de déterminer si la société avait atteint ses objectifs, soit une marge d'exploitation de 3 % et un rendement des capitaux propres de 3 %. Les candidats devaient présenter une analyse de ratios utile et, à cette fin, calculer et interpréter des ratios qui, idéalement, étaient les ratios du bilan appropriés pour le secteur immobilier, ainsi que ceux utilisés comme seuils par Gloria, à savoir la marge d'exploitation et le rendement des capitaux propres.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont retenu des ratios relatifs à la situation financière appropriés pour le secteur d'activité de FRE (ratio dettes/capitaux propres, ratio de liquidité générale, ratio de couverture des intérêts, etc.) et ont analysé chacun correctement, signalant lesquels étaient indicatifs d'une situation financière solide ou fragile. Ils ont également calculé le ratio de la marge d'exploitation et le rendement des capitaux propres pour la période de 11 mois terminée le 31 août 2017, et évalué si la cible de 3 % allait être atteinte.

Les candidats forts ont en général utilisé leurs états financiers ajustés pour calculer les ratios et se sont servis des faits présentés dans l'étude de cas pour étayer leur analyse. Ils se sont entre autres rendu compte que le projet BET avait une incidence considérable sur le ratio dettes/capitaux propres, et que cette incidence ne serait que temporaire puisque le projet serait achevé dans quelques mois au plus tard. Ils ont aussi vu que le niveau en apparence élevé du ratio dettes/capitaux propres était normal dans le secteur immobilier et qu'en réalité, FRE était sous-endettée comparativement aux entreprises de son secteur. Bon nombre des candidats forts ont lié leur analyse de l'information financière concernant la possible dépréciation des immeubles Tangletree, Largent et Atman à leur évaluation de la situation financière de FRE. Certains ont en outre fourni une conclusion globale sur la situation financière de FRE. Non seulement ils ont fait des calculs pour déterminer si le seuil de 3 % visé pour la marge d'exploitation et le rendement des capitaux propres serait atteint, mais ils ont aussi commenté le niveau de ces ratios afin d'étayer leur analyse des causes sous-jacentes de la bonne ou de la mauvaise performance observée. La plupart ont lié leur analyse à la nature philanthropique peu commune de cette entreprise à capital fermé, pour laquelle la maximisation des rendements n'était pas la principale préoccupation motivant les gestes de son actionnaire.

Les candidats faibles ont généralement calculé des ratios appropriés, mais ils les ont souvent interprétés de façon générale et superficielle, se limitant à affirmer que tel ratio était supérieur ou inférieur à la moyenne sectorielle, et ils ont rarement utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Ils n'ont pas indiqué explicitement si la situation financière de FRE était fragile ou solide comparativement à celle des entreprises du secteur et à celle que la société avait affichée historiquement. Ils ont calculé la marge d'exploitation et le rendement des capitaux propres et comparé ces ratios avec la cible de 3 %, mais leur analyse n'était qu'arithmétique, et ils n'ont pas vraiment cherché à expliquer les raisons à l'origine de la performance encourageante ou décevante observée. Certains candidats très faibles ont calculé toute une série de ratios très génériques et fourni des explications qui ne tenaient pas compte du fait que l'activité de FRE consistait à exploiter des immeubles locatifs plutôt qu'à vendre des biens et à tenir des stocks : leur analyse n'était donc guère utile pour FRE.

### **OE n° 13 (Offre de la Bates Foundation)**

On indiquait aux candidats que FRE avait reçu une offre de la Bates Foundation of America (BFA) visant l'achat de nouvelles actions émises représentant 45 % des actions ordinaires en circulation après l'opération. L'offre de BFA faisait état d'une fourchette de prix de 9 à 10 millions \$ canadiens et de plusieurs conditions rattachées à l'investissement potentiel, indiquées à l'Annexe V. Judy voulait avoir l'avis de CPA sur cette offre. Les candidats devaient faire une évaluation qualitative et quantitative de l'offre, comportant un examen de ses répercussions sur l'exploitation de FRE. Ils devaient évaluer si les aspects qualitatifs de l'offre cadraient bien, du point de vue stratégique, avec les projets et le modèle d'affaires de FRE, et se rendre compte que cette offre procurerait à FRE une importante rentrée de fonds susceptible de l'aider à résoudre bon nombre de ses problèmes actuels. Les candidats devaient aussi utiliser une approche patrimoniale pour évaluer les actions de la société, étant donné la nature des actifs (biens immobiliers) et du modèle d'affaires de FRE, qui demandait systématiquement des loyers inférieurs à ceux du marché.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi au volet qualitatif de cette occasion d'évaluation. La plupart ont traité des conditions rattachées à l'investissement et analysé ses répercussions sur l'exploitation de FRE et son adéquation avec le modèle d'affaires particulier de la société. La plupart se sont inquiétés à juste titre de la possibilité que Gloria perde le contrôle de FRE en raison du nombre de sièges que BFA obtiendrait au sein du Conseil, ainsi que de l'incidence qu'aurait sur la réputation de FRE une association avec une fondation impliquée dans le financement controversé de cultures génétiquement modifiées.

Par ailleurs, les candidats ont obtenu des résultats très médiocres au volet quantitatif de cette occasion d'évaluation. Très peu d'entre eux ont tenté de déterminer la valeur des actions de FRE en vue de la comparer à l'offre de BFA visant l'acquisition de 45 % des actions. La plupart des candidats, apparemment focalisés sur la nature philanthropique de FRE, ont semblé oublier qu'il s'agissait d'une entreprise à capital fermé appartenant à une actionnaire et que l'offre impliquait, en pratique, que celle-ci vende une partie de son entreprise. Ils ont semblé traiter cette occasion d'évaluation comme s'ils devaient analyser un apport affecté versé à un organisme sans but lucratif plutôt qu'un achat d'entreprise. Les rares candidats qui ont tenté de faire une évaluation ont utilisé une approche patrimoniale.

Cette occasion d'évaluation offrait aux candidats de nombreuses possibilités de démontrer leurs capacités d'intégration, ce qu'ont fait les candidats forts. Ces derniers se sont aussi rendu compte de l'importance de la rentrée de fonds rattachée à l'offre. Ils ont lié celle-ci à d'autres initiatives envisagées par FRE pour générer des rentrées ou qui nécessitaient d'importantes rentrées de fonds (le financement par emprunt (occasion d'évaluation n° 10); le projet d'appartements luxueux Ole Tower (occasion d'évaluation commune n° 2); l'idée du financement des locataires (occasion d'évaluation n° 11)).

Les candidats faibles se sont une fois de plus contentés de compiler une liste de faits tirés de l'étude de cas, qu'ils ont classés en avantages ou en inconvénients de l'offre, sans pousser plus loin l'analyse ou apporter de plus-value. Par conséquent, leur conclusion était mal étayée et offrait peu de valeur à FRE.

### **OE n° 14 (Coût moyen pondéré du capital)**

Judy Kong demandait à CPA de lui fournir un calcul du coût moyen pondéré du capital de FRE, en supposant que sa structure du capital actuelle était celle visée. Elle demandait aussi à CPA de commenter les divers éléments pris en compte dans son calcul et les hypothèses qu'il avait posées. Les candidats devaient faire un calcul raisonnable des coûts de financement de FRE par emprunts et capitaux propres, et d'en faire une pondération raisonnable en se fondant sur la structure du capital actuelle de la société.

En général, les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont produit des calculs qui comportaient un coût des capitaux empruntés raisonnable, un coût des capitaux propres raisonnable et une tentative raisonnable de détermination de la structure du capital visé, de sorte que l'information fournie à FRE était utile.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué des calculs détaillés dans le cadre desquels ils ont fait tout ce qui suit. Premièrement, ils ont pris en compte un coût des capitaux empruntés raisonnable, net d'impôt, utilisant les faits présentés dans l'étude de cas pour justifier le taux d'intérêt et le taux d'imposition dont ils se sont servis pour leurs calculs. Souvent, ces candidats ont utilisé les informations fournies à l'Annexe V relativement aux deux options de financement présentées respectivement par Thedco inc. et la Kanada Bank (occasion d'évaluation n° 10) afin d'estimer le coût des capitaux empruntés différentiel, et ils ont utilisé l'état des résultats de FRE, présenté à l'Annexe IV, pour estimer le taux d'imposition de la société. Ces candidats ont ainsi fait montre d'une application judicieuse de leurs capacités d'intégration. Deuxièmement, ils ont pris en compte un coût des capitaux propres raisonnable, utilisant le modèle d'évaluation des actifs financiers pour leur estimation. Les informations pertinentes pour ce calcul étaient présentées dans un tableau montrant les statistiques relatives aux sociétés de location immobilière, à l'Annexe V. Troisièmement, ils ont fait une tentative raisonnable de détermination de la structure du capital visée. En général, ces candidats se sont servis du bilan de FRE, en tenant compte des redressements qu'ils avaient recommandé d'apporter à l'information financière dans le cadre des occasions d'évaluation communes, pour calculer le ratio d'endettement de la société, et ils ont utilisé ce ratio aux fins de leur calcul. Certains des candidats forts ont tenté de calculer le ratio d'endettement de FRE en se fondant sur la valeur de marché des biens immobiliers, plutôt que sur leur valeur comptable. D'autres ont comparé leur réponse au taux de rendement minimal de 3 % établi par Gloria; ils ont conclu que le fait que les investissements génèrent constamment un rendement inférieur au coût du capital aurait pour effet d'éroder lentement le patrimoine de FRE et, au fil du temps, rendrait cette dernière moins apte à remplir sa mission de fournir des logements abordables, à moins d'obtenir une aide publique ou des apports de capitaux comme celui offert par BFA.

Certains des candidats faibles ont fait montre d'une piètre compréhension du modèle d'évaluation des actifs financiers et ont semblé en avoir mémorisé la formule sans en comprendre pleinement le sens. D'autres ont utilisé le ratio d'endettement sectoriel plutôt que la structure du capital visée par FRE, que Judy avait clairement demandé d'utiliser. D'autres encore ont seulement calculé le coût des capitaux propres et ont semblé croire que celui-ci équivalait au coût moyen pondéré du capital.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 (FRE) – 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 (8 occasions d'évaluation)

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE**

#### **OE n° 8 (Analyse et atténuation des risques)**

On demandait aux candidats d'identifier les risques auxquels FRE était exposée et de recommander des moyens pour les atténuer. Les candidats devaient filtrer les informations fournies dans la section commune à tous les rôles en vue d'effectuer une analyse des risques liés à l'environnement interne et à l'environnement externe, et présenter des moyens raisonnables pour atténuer les risques décrits. De façon générale, pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser différents risques auxquels FRE était exposée et présenter une stratégie raisonnable pour les atténuer.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont analysé un large éventail de risques externes évoqués dans l'étude de cas, tels que la hausse des taux d'intérêt, la diminution du nombre de jeunes dans les deux villes et la réduction du financement public. Ils ont aussi traité de divers risques internes, tels que le risque d'augmentation du vandalisme, le vieillissement des bâtiments, la fissure dans les fondations de l'immeuble Atman et le fait que Gloria consacre moins de temps à FRE. La plupart des candidats ont proposé des stratégies d'atténuation des risques appropriées, compte tenu du peu de faits présentés à ce sujet dans l'étude de cas.

Les candidats forts ont identifié davantage de risques et proposé des moyens raisonnables pour les atténuer. Bon nombre d'entre eux ont présenté une analyse équilibrée et approfondie des risques internes et externes, et proposé des stratégies d'atténuation logiques. Beaucoup ont, entre autres, analysé correctement le risque d'une hausse des taux d'intérêt. Les candidats forts se sont rendu compte, en examinant le tableau des biens immobiliers, que FRE a beaucoup d'emprunts hypothécaires à taux variable, et ils ont recommandé de demander à la banque de transformer certains de ceux-ci en emprunts à taux fixe.

Les candidats faibles n'ont pas analysé suffisamment de risques, ou ont tenté d'en analyser plusieurs mais l'ont fait de façon superficielle, sans expliquer leur logique de manière assez approfondie. Bon nombre ont présenté de courts énoncés ou de courtes phrases rédigés en style télégraphique, de sorte que leur réflexion était souvent incomplète. Ainsi, sous l'intitulé « Risques », certains ont écrit un énoncé tel « Grèves en hausse dans d'autres villes ». Les correcteurs en étaient réduits à se demander pourquoi cela représentait un risque, ou à lancer un « Et alors? ».

**OE n° 9 (Externalisation – Analyse quantitative)**

On demandait aux candidats de faire une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'externalisation de la fonction entretien. Dans le cas du volet quantitatif, les candidats devaient déterminer l'incidence nette de l'externalisation du Service d'entretien comparativement aux charges d'entretien actuelles, compte tenu des variables fournies à l'Annexe V sous l'intitulé « Autres activités ». Certaines variables pouvaient être interprétées de deux façons (par exemple, le remboursement non récurrent de 48 000 \$ aurait pu être un remboursement reçu ou versé par FRE), et les deux interprétations ont été acceptées. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient séparer les coûts ponctuels des coûts récurrents, ajuster les montants des soumissions et les charges d'entretien actuelles, et déterminer le coût net ou le profit net.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette occasion d'évaluation, la majorité d'entre eux ayant fait une tentative raisonnable pour déterminer l'incidence nette de l'externalisation. La plupart ont normalisé les charges actuelles d'entretien et de réparations, ajusté les montants des soumissions et comptabilisé les coûts ponctuels de cessation d'emploi et la vente du matériel. Certains candidats sont parvenus au même résultat au moyen d'une analyse différentielle.

Les candidats forts ont correctement pris en compte toutes les variables, déterminé l'incidence nette de l'externalisation et comparé ce que serait l'incidence nette la première année par rapport aux années subséquentes. Les meilleurs candidats ont poussé plus loin leur analyse et formulé une recommandation concernant le montant limite de la soumission que FRE devrait accepter.

Les candidats faibles ont commis diverses erreurs. Bon nombre d'entre eux ont combiné les coûts ponctuels et les coûts récurrents, omis certaines variables de leurs calculs ou calculé l'incidence nette pour une des soumissions. Beaucoup de réponses faibles étaient mal structurées et étaient difficiles à suivre, avec des calculs confus et mal expliqués.

**OE n° 10 (Externalisation – Analyse qualitative)**

On demandait aux candidats de faire une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'externalisation de la fonction entretien. Pour ce second volet, les candidats devaient présenter une analyse qualitative et une recommandation qui tenait compte des analyses quantitative et qualitative. Cette dernière devait tenir compte de divers faits présentés à l'Annexe I commune à tous les candidats (par exemple, FRE n'avait jamais licencié d'employé, et le licenciement de tout le Service d'entretien nuirait à la réputation de la société, minerait le moral du personnel et priverait FRE d'une de ses forces), ainsi qu'à l'Annexe V pour le rôle en Gestion de la performance (par exemple, des employés d'un entrepreneur engagé par FRE avaient récemment été grièvement blessés, entraînant une très mauvaise presse pour FRE; l'externalisation pouvait davantage exposer FRE au risque que de tels incidents surviennent à l'avenir). Les informations qualitatives et quantitatives fournies dans l'étude de cas n'étaient pas biaisées en faveur de l'externalisation, de sorte qu'une recommandation dans un sens ou dans l'autre était acceptable, mais celle-ci devait être cohérente et étayée par l'analyse.

Les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont présenté leur analyse qualitative en indiquant les avantages et les inconvénients à la lumière des faits présentés dans l'étude de cas. En général, ils ont traité des avantages de l'externalisation, tels que l'élimination des retards dans les réparations et le fait que certains soumissionnaires éventuels possédaient un excellent réseau de travailleurs dans des métiers spécialisés. L'incidence négative sur le moral des employés et la possibilité qu'une grève soit déclenchée si le syndicat apprenait l'imminence d'un licenciement figuraient parmi les inconvénients fréquemment cités. Les recommandations des candidats étaient conséquentes avec leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats forts ont présenté une liste équilibrée d'avantages et d'inconvénients bien décrits, et ils ont clairement expliqué en quoi chacun des faits présentés constituait un avantage ou un inconvénient. Leur recommandation était bien étayée par leurs analyses quantitative et qualitative. Les meilleurs candidats ont poussé plus loin leur analyse, prenant en compte des points liés à la mission ou aux facteurs clés de succès. Par exemple, ils ont compris que l'efficacité de l'exploitation était un facteur clé de succès et ont invoqué ce fait comme un argument en faveur de l'externalisation, puisque certains soumissionnaires éventuels possédaient un réseau de travailleurs dans des métiers spécialisés. Les candidats forts ont aussi indiqué des mesures à mettre en œuvre à la suite de leur recommandation. Par exemple, s'ils recommandaient de conserver en interne la fonction entretien, ils suggéraient aussi la mise en place de politiques supplémentaires en matière de formation et de conduite des employés, afin d'éliminer les longues pauses prises par les employés d'entretien actuels et les retards dans les réparations.

Les candidats faibles ont cité des avantages et des inconvénients, mais leur analyse manquait de profondeur, ou alors ils en ont analysé très peu. Beaucoup d'entre eux ont présenté une analyse manquant d'équilibre, qui traitait exclusivement des avantages ou des inconvénients. Bon nombre ont en outre présenté leur analyse sous forme d'une liste télégraphique de brefs points qui ne transmettaient pas clairement leurs idées ou qui reprenaient simplement les données de l'étude de cas. Ainsi, beaucoup ont écrit que le personnel du Service d'entretien était syndiqué, sans indiquer s'il s'agissait d'un argument en faveur de l'externalisation ou contre celle-ci. Bon nombre des candidats faibles ont en outre repris des éléments de leur analyse quantitative dans leur présentation qualitative des avantages et inconvénients. Par exemple, certains ont cité comme avantage que l'externalisation coûterait moins cher. D'autres ont formulé une recommandation fondée exclusivement sur leur analyse quantitative, même s'ils avaient fourni une certaine analyse qualitative.

### **OE n° 11 (Intéressement des cadres)**

On demandait aux candidats d'évaluer les formules d'intéressement offertes par l'organisation aux gestionnaires des divers échelons inférieurs à celui de vice-président et de suggérer de meilleurs indicateurs. L'Annexe V indiquait aux candidats trois échelons de cadres (directeur immobilier, directeur de l'entretien et surintendant) et expliquait la formule actuelle d'intéressement pour chaque échelon. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer les trois formules offertes et suggérer de meilleurs indicateurs pour chacune.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont formulé une critique raisonnable de la formule d'intéressement en place, et bon nombre d'entre eux ont traité du fait que les cadres n'avaient guère de pouvoir en ce qui a trait aux mesures de performance en place. La plupart ont recommandé l'apport d'améliorations raisonnables à ces mesures pour chacun des trois échelons de cadres. Dans le cas du directeur de l'entretien, beaucoup de

candidats ont recommandé des mesures liées aux coûts d'entretien ou à la formation des employés, étant donné que le personnel du Service d'entretien prenait souvent trop de temps pour faire les réparations. Dans le cas des directeurs immobiliers, bon nombre ont recommandé des mesures axées sur les coûts liés à l'efficacité ou sur le taux d'occupation, qui était lié à la maximisation des revenus. Dans le cas des surintendants, beaucoup ont recommandé de mener un sondage auprès des locataires, puisque les surintendants sont leurs premières personnes-ressources.

Les candidats forts ont proposé plusieurs mesures valables pour chacun des échelons et ont lié celles-ci à la mission ou aux facteurs clés de succès (par exemple, le taux d'occupation et l'efficacité de l'exploitation). Certains d'entre eux ont proposé des indicateurs améliorés qu'ils ont présentés dans un tableau de bord, y compris des indicateurs propres à l'étude de cas tels que la marge d'exploitation avant impôts visée de 3 %. Les candidats ayant le mieux réussi ont également traité du cas du gestionnaire à l'éthique douteuse qui a touché sa prime même s'il avait enfreint la règle en permettant à des amis de s'installer dans un logement avant ceux qui les précédaient sur la liste d'attente.

Bon nombre des candidats faibles ont consacré trop de temps à un des échelons et ont omis un des deux autres, ou n'ont pas critiqué les formules en place. Certains ont proposé des indicateurs qui n'étaient pas cohérents; par exemple, ayant mentionné que les directeurs immobiliers n'avaient pas de pouvoir quant aux loyers exigés, ils ont néanmoins recommandé que chacun soit évalué en fonction de la rentabilité de leurs immeubles.

### **OE n° 12 (Activités non arrimées à la mission)**

Il était indiqué dans l'étude de cas que Judy pensait que certaines des activités récentes de FRE n'étaient pas arrimées à la mission de la société, et qu'elle aimerait savoir ce que CPA en pensait. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de plusieurs des activités importantes dans lesquelles FRE s'était lancée et analyser en quoi celles-ci s'arrimaient ou non à la mission. L'étude de cas présentait en détail de nombreux projets dont les candidats auraient pu traiter, notamment le programme Louer pour acheter (LPA), le projet Bâtir, Exploiter, Transférer (BET), le projet d'appartements luxueux et la proposition d'externalisation. Les candidats pouvaient également traiter d'autres activités de moindre importance, dont les terrains vacants achetés à des fins de spéculation, l'immeuble Carter, l'adaptation d'immeubles pour les locataires handicapés et le complexe de maisons en rangée de Tangletree.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont relevé et analysé plusieurs activités. La majorité ont analysé le projet d'appartements luxueux pour déterminer si celui-ci était arrimé à la mission. Ils pouvaient invoquer que ce projet était arrimé à la mission de FRE puisqu'il aiderait la société à subventionner les logements abordables, ou bien ils pouvaient faire valoir que le projet n'était pas arrimé à la mission parce qu'il avait trait à un immeuble d'appartements de luxe non abordables. Les deux points de vue étaient acceptables pourvu que les candidats présentent une analyse suffisamment étoffée pour étayer leur conclusion.

Les candidats forts ont analysé plusieurs activités, et ce, de façon très approfondie. Beaucoup ont examiné les deux points de vue (précisant, par exemple, que le projet d'appartements luxueux était ou n'était pas arrimé à la mission, selon l'interprétation), et ils ont eu tendance à axer leur analyse sur les projets les plus importants (en l'occurrence LPA, BET et les appartements luxueux).

Les candidats faibles ont abordé moins de points et fourni moins d'explications. La plupart ont mentionné une des activités et ont simplement conclu que celle-ci était ou non arrimée à la mission. Ces candidats ont en général interprété de façon très littérale la mission; ainsi, certains se sont contentés d'affirmer que le projet de maisons en rangée n'était pas arrimé à la mission parce qu'il visait la construction de maisons en rangées et non d'appartements. Ils ont aussi traité de faits qui n'étaient pas du ressort de FRE, par exemple les blessures subies par les employés d'un entrepreneur et l'exode des jeunes, et indiqué que ces faits ne cadraient pas avec la mission de FRE.

### OE n° 13 (Énoncé de mission)

En réponse à la demande de Judy, CPA devait commenter l'énoncé de mission actuel et recommander des améliorations à y apporter, en fournissant des explications et des motifs suffisants. L'étude de cas citait l'énoncé de mission de FRE, bref mais explicite : « Fournir des appartements locatifs à prix abordables. » Les candidats devaient critiquer et améliorer l'énoncé de mission pour montrer leur compétence. Les améliorations pouvaient être présentées sous forme de suggestions de modifications, avec explications. Par exemple, les candidats pouvaient indiquer qu'un bon énoncé de mission devrait mentionner le principal marché ciblé par FRE, puis suggérer que les jeunes et les familles soient identifiés dans celui-ci. Les candidats pouvaient aussi présenter un énoncé de mission révisé, accompagné d'explications pour justifier les modifications. Par exemple, ils pouvaient suggérer de reformuler l'énoncé comme suit : « Fournir des appartements locatifs à prix abordables aux résidents de Bluebell et de Prince Joel », et expliquer pourquoi ils avaient ajouté les mots « résidents », « Bluebell » et « Prince Joel ».

Cette occasion d'évaluation était considérée comme la plus difficile dans le contexte du rôle en Gestion de la performance, et c'est celle qui a donné le plus de fil à retordre aux candidats. La majorité de ceux-ci ont tenté une réponse, mais peu ont satisfait aux attentes. La plupart ont critiqué la mission actuelle dans une certaine mesure, mais beaucoup ont eu du mal à suggérer un nouvel énoncé de mission raisonnable ou à fournir des explications suffisantes pour justifier leur énoncé révisé. Bon nombre de candidats se sont contentés d'une simple modification de l'énoncé de mission (par exemple, « Fournir des appartements locatifs à prix abordables *aux jeunes* »), pour ensuite ajouter des explications limitées telles que la mention du fait que, comme FRE privilégie l'aide aux jeunes, ceux-ci devraient être mentionnés dans l'énoncé de mission.

Les candidats forts ont critiqué la mission et invoqué plusieurs arguments pour justifier leur énoncé de mission révisé. Ils ont pris du recul pour examiner la situation globale, notamment l'objectif que Gloria avait fixé pour l'entreprise et la nature philanthropique de FRE. Ils ont aussi tenu compte des changements touchant l'environnement général, que FRE devrait prendre en compte pour l'avenir. Par exemple, FRE privilégie les jeunes et les familles, mais les jeunes désertent Bluebell et Prince Joel, de sorte que FRE devrait envisager de revoir sa mission pour que celle-ci englobe plusieurs groupes d'âge ou privilégie les personnes âgées. Les candidats forts ayant le mieux réussi ont en outre suggéré l'ajout d'un énoncé de vision complémentaire au nouvel énoncé de mission et traité de la différence entre la mission et la vision.

Les candidats faibles ont eu du mal à proposer des améliorations à apporter à l'énoncé de mission. Ils se sont focalisés sur les activités passées et présentes de FRE et s'en sont servis comme fondement pour modifier la mission. Ils n'ont pas compris que c'était une erreur de laisser les actions déterminer la mission plutôt que l'inverse. Par exemple, ils ont mentionné le projet d'appartements luxueux et suggéré que FRE modifie sa mission pour que celle-ci

consiste à fournir des appartements abordables et des appartements luxueux. Or, un énoncé de mission est censé guider les actions de l'entreprise, et ces candidats n'ont pas saisi cette notion fondamentale.

### **OE n° 14 (Rapports)**

On indiquait aux candidats que la direction et le Conseil ne recevaient que les états des résultats trimestriels, et Judy demandait quelles sont les informations supplémentaires qui pourraient être fournies au Conseil et à l'équipe de direction pour les aider à prendre de meilleures décisions opérationnelles et stratégiques. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer et analyser divers rapports à l'intention du Conseil et de la direction, en se fondant sur les informations fournies dans l'étude de cas relativement aux facteurs clés de succès, à la mission, aux risques externes ou internes, à la formule d'intéressement et aux indicateurs sectoriels.

Cette occasion d'évaluation a donné plus de mal que prévu aux candidats. La plupart ont présenté une combinaison de rapports financiers génériques (par exemple, un état des flux de trésorerie et un bilan) et de rapports se rapportant plus spécifiquement à l'entreprise et au secteur. Beaucoup de candidats ont fourni des mesures relatives aux taux d'occupation et indiqué que chaque immeuble devrait fournir un rapport sur des indicateurs tels que les loyers perçus et les écarts sur budget relatifs à l'entretien.

Les candidats forts ont présenté des rapports liés aux facteurs clés de succès tels que le taux d'occupation et l'efficacité de l'exploitation, ainsi que des rapports liés aux analyses effectuées précédemment (par exemple, des rapports d'étape sur le projet BET ou sur les achats dans le cadre du programme LPA). De plus, leurs analyses étaient souvent plus complètes et indiquaient généralement l'avantage de chaque rapport recommandé. Ces candidats ont également mentionné que les besoins du Conseil étaient différents de ceux de la direction et que, par conséquent, des rapports de types différents devraient être fournis à ces deux groupes. Ainsi, le Conseil devrait obtenir des rapports généraux, par exemple sur les objectifs de 3 % visés, les taux d'occupation globaux et l'évolution des principaux projets tels que le projet BET. La direction devrait recevoir des rapports sur l'exploitation, par exemple sur le recouvrement des loyers à recevoir par immeuble et sur les écarts dans les dépenses d'entretien.

Bon nombre des candidats faibles n'ont traité que des rapports génériques. Par exemple, ils ont recommandé un état des flux de trésorerie et en ont expliqué les avantages d'un point de vue théorique. D'autres se sont contentés de fournir une liste de rapports financiers (par exemple un bilan, un rapport d'analyse des écarts, un plan d'amortissement), sans trop d'explications.

### **OE n° 15 (Conseil d'administration)**

On demandait aux candidats leur avis sur la structure de gouvernance actuelle de FRE ainsi que leurs recommandations pour améliorer celle-ci. Pour montrer leur compétence, ils devaient analyser plusieurs éléments, ce qu'ils pouvaient faire en combinant une critique de la structure actuelle du Conseil avec des recommandations d'améliorations.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont critiqué la structure actuelle et traité de nombreuses améliorations, notamment l'ajout d'expertise au sein du Conseil (par exemple, en recrutant un comptable ou une personne issue du secteur de

l'immobilier) et la création de petits comités, en particulier d'un comité d'audit pour aider à résoudre et à prévenir les problèmes en matière d'information financière.

Les candidats forts ont traité de bon nombre d'éléments, outre les trois points communs à leur analyse indiqués ci-dessus (à savoir la critique, l'ajout d'expertise et la création de comités). Ils ont notamment analysé des éléments tels que la nécessité de recruter des personnes indépendantes capables de remettre en question les positions de Gloria, puisque les membres actuels du Conseil sont toujours d'accord avec elle; le fait que le rôle du Conseil est de fournir une orientation stratégique; des conseils concernant le rôle de président du Conseil et celui de PDG, et pourquoi, selon les meilleures pratiques, il conviendrait de séparer les deux fonctions; et le fait qu'étant donné que FRE est une petite entreprise, les meilleures pratiques ne sont pas toujours appropriées (par exemple, il n'est probablement pas nécessaire de créer beaucoup de comités).

Bon nombre des candidats faibles n'ont mentionné que quelques points, souvent les moins importants, suggérant par exemple d'augmenter la fréquence des réunions ou d'ajouter un siège au Conseil pour que celui-ci compte un nombre impair de membres. D'autres n'ont pas étayé leur analyse; ainsi, certains ont suggéré que le Conseil mette sur pied des comités, par exemple un comité des nominations, un comité d'audit et un comité sur la rémunération, sans en expliquer les avantages. Les candidats très faibles ont recommandé que Gloria, propriétaire unique de la société, ne siège plus au Conseil du fait qu'elle était PDG.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 (FRE) – Étude de cas avec choix de rôle –  
**FISCALITÉ**

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la Grille de compétences :** Rôle en fiscalité (8 occasions d'évaluation)

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FISCALITÉ**

#### **OE n° 8 (Rémunération de la propriétaire)**

On demandait aux candidats d'analyser la façon dont Gloria, propriétaire de la société, retire de l'argent de FRE, ainsi que les avantages dont elle bénéficie actuellement, et de suggérer d'autres options que la stratégie actuelle de retrait, en tenant compte des répercussions pour FRE. Pour faire valoir leur compétence, les candidats devaient démontrer qu'ils comprenaient la notion d'intégration dans le cadre de leur analyse des revenus et avantages actuels que retirait Gloria.

En général, les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart ont présenté une certaine analyse comparative de la rémunération sous forme de salaire et sous forme de dividendes, en tenant compte des répercussions pour Gloria et pour FRE, montrant ainsi qu'ils comprenaient la notion d'intégration. La plupart ont analysé au moins un des avantages imposables de façon relativement approfondie.

Les candidats forts ont relevé la possibilité de changer la combinaison salaire-dividendes, expliqué les rouages fondamentaux de ces modes de rémunération et commenté plusieurs facteurs qualitatifs (comme l'incidence sur les droits de cotisation à un REER, les cotisations au RPC et les types de dividendes). La plupart ont formulé des recommandations claires, et bon nombre ont mentionné la possibilité de verser des dividendes en franchise d'impôts à partir du compte de dividendes en capital ou du solde considérable du capital versé. Les candidats forts ont aussi traité de l'un des avantages imposables ou des deux.

Bon nombre des candidats faibles ont montré qu'ils ne comprenaient pas les principes fondamentaux de l'intégration fiscale. Bien souvent, ils se sont focalisés sur un seul des deux côtés de l'équation salaire-dividendes; par exemple, certains ont indiqué que les dividendes étaient toujours préférables aux salaires étant donné le crédit d'impôt pour dividendes, tandis que d'autres affirmaient que les salaires étaient toujours préférables aux dividendes puisque déductibles des revenus de la société. Beaucoup ont aussi recommandé un prêt à l'actionnaire pour que Gloria puisse retirer de l'argent en franchise d'impôts, sans voir que celle-ci ne pourrait rembourser la société dans les délais requis. En outre, les candidats faibles ont généralement tiré des conclusions erronées au sujet des avantages imposables ou n'en ont pas traité du tout.

#### **OE n° 9 (Acquisition de contrôle et perte du statut de SPCC)**

On demandait aux candidats de présenter une analyse des répercussions, en matière d'impôt, de l'offre d'investissement de la Bates Foundation of America (BFA). Les faits présentés dans l'étude de cas montraient clairement que BFA allait acquérir le contrôle de fait (même si elle acquerrait moins de 50 % des actions), ce qui donnerait lieu à une acquisition de contrôle et à la perte du statut de société privée sous contrôle canadien (SPCC). Pour montrer leur

compétence, les candidats devaient relever ces deux changements et en analyser certaines des répercussions.

Les candidats ont obtenu des résultats moyens à cette occasion d'évaluation. La plupart ont mentionné la possibilité d'une acquisition de contrôle ou de la perte du statut de SPCC, indiquant que, même si le contrôle de droit n'était pas perdu, le contrôle de fait le serait (l'analyse était généralement liée à la clause visant la composition du Conseil d'administration). Ils ont par la suite mentionné brièvement quelques-unes (pas beaucoup) des répercussions de ces changements.

Les candidats forts ont analysé de façon claire la différence entre contrôle de droit et contrôle de fait, et ils ont utilisé plusieurs des données de l'étude de cas pour montrer que le contrôle de fait serait perdu, et expliquer pourquoi cela entraînerait une acquisition de contrôle et la perte du statut de SPCC. Ils ont ensuite mentionné bon nombre, voire la plupart, des répercussions de ces changements.

La majorité des candidats faibles n'ont pas traité du tout de l'acquisition du contrôle et se sont plutôt focalisés sur le statut de SPCC. Ils ont conclu que FRE ne perdrait pas son statut de SPCC, puisque seulement 45 % des actions seraient cédées, ou bien qu'elle le perdrait du fait que le nombre d'actionnaires canadiens serait inférieur à 100 %. Ce faisant, ils n'ont pas appliqué la bonne règle.

#### **OE n° 10 (Planification relative à l'acquisition du contrôle ou à la perte du statut de SPCC)**

On demandait aux candidats de traiter de certaines opportunités de planification fiscale pour que FRE paie systématiquement le moins d'impôt possible après l'investissement de BFA. On leur rappelait en outre que Gloria voulait s'assurer que ses impôts personnels découlant d'une disposition future de ses actions seraient réduits au minimum. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer au moins une mesure de planification touchant l'acquisition du contrôle ou la perte du statut de SPCC.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats, ceux-ci devant se montrer créatifs et proposer des mesures de planification de leur cru. Cependant, la plupart des candidats ont recommandé une stratégie de planification relativement à l'acquisition du contrôle ou à la perte du statut de SPCC. Le plus souvent, ces stratégies prévoyaient le recours à l'article 85 pour effectuer un gel successoral afin d'utiliser la déduction cumulative pour gains en capital (DCGC), l'utilisation du choix permettant une majoration de coût au moment de l'acquisition du contrôle pour déduire des pertes, la renégociation de l'offre pour éviter purement et simplement la perte du contrôle de fait, ou le paiement de dividendes pour utiliser le solde de l'IMRTD.

La plupart des candidats forts se sont concentrées sur les mesures de planification les plus importantes qui pouvaient être prises, notamment le recours à l'article 85 pour effectuer un gel successoral afin d'utiliser la DCGC et l'utilisation du choix permettant une majoration de coût au moment de l'acquisition du contrôle pour déduire des pertes. La majorité d'entre eux ont également mentionné plus d'une mesure de planification et en ont recommandé une ou plusieurs pour résoudre les problèmes en cause.

Les candidats faibles n'ont pas traité du tout cette occasion d'évaluation, ou alors ont proposé des stratégies de planification fiscale qui ne permettraient pas de résoudre les problèmes relevés ou qui seraient complètement irréalistes ou impossibles à mettre en œuvre. Bon

nombre ont proposé de se prévaloir de choix qui n'existent tout simplement pas ou ont suggéré la création de structures d'entreprise indûment complexes, sans raison évidente.

### **OE n° 11 (Don d'actions d'une société privée à un organisme de bienfaisance)**

On demandait aux candidats d'analyser les conséquences, sur l'impôt personnel de Gloria, du don d'une partie ou de la totalité de ses actions de FRE à un organisme de bienfaisance enregistré canadien. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient indiquer que l'opération donnerait lieu à une disposition réputée à la juste valeur marchande et que Gloria pourrait obtenir un reçu pour don de bienfaisance correspondant à la valeur des actions.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation, même si l'analyse comportait des aspects difficiles. La plupart ont mentionné que Gloria pourrait obtenir un crédit pour don de bienfaisance, mais leur opinion différait quant au montant de celui-ci (certains croyaient qu'il s'agissait du coût plutôt que de la juste valeur). La plupart des candidats ont aussi mentionné la possibilité qu'il y ait disposition réputée des actions, mais bon nombre n'ont pas vu que celle-ci serait à la juste valeur (ou ont conclu qu'il n'y aurait pas de disposition, ou que le taux d'inclusion serait nul, comme s'il s'était agi d'actions d'une société publique).

Les candidats forts ont mentionné qu'un crédit pour don de bienfaisance correspondant à la juste valeur marchande des actions pourrait être demandé, et ils ont clairement indiqué qu'il y aurait disposition réputée des actions à leur juste valeur marchande, ce qui donnerait lieu à un gain en capital. En général, cela les a amenés à mentionner la possibilité d'utiliser la déduction cumulative pour gains en capital. Bon nombre ont clairement indiqué que, contrairement aux actions d'une société publique, celles d'une société privée ne sont pas admissibles aux fins d'une exonération du gain en capital résultant d'une disposition réputée.

Les candidats faibles ont mentionné le crédit pour don de bienfaisance, mais bon nombre en ont traité de façon incorrecte sur le plan technique (par exemple, certains ont affirmé que le montant était déduit du revenu), ou n'en ont traité que brièvement. De plus, ou bien ils n'ont pas traité du tout de la disposition réputée, ou bien ils se sont contentés d'affirmer qu'il n'y aurait pas de conséquences fiscales puisque les actions seraient données, sans même évoquer la possibilité d'une disposition réputée.

### **OE n° 12 (Régime d'options d'achat d'actions)**

On demandait aux candidats d'expliquer les répercussions fiscales, pour l'entreprise et pour les employés, d'un régime d'options d'achat d'actions proposé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer plusieurs aspects fiscaux du régime présenté.

Les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont expliqué qu'un avantage au titre d'un emploi serait calculé sur la base de la différence entre la juste valeur à la date de levée et le prix de levée de l'option, et ils ont indiqué que cet avantage ne serait pas pris en compte dans le revenu avant la vente des actions sous-jacentes, puisque FRE est une SPCC. En général, les candidats ont également mentionné la possibilité de demander la déduction pour option d'achat d'actions ou traité de la déductibilité des coûts pour la société.

Les candidats forts ont expliqué clairement chacun des éléments du régime d'options d'achat d'actions : l'avantage au titre d'un emploi, le report, la déduction pour option d'achat d'actions, ainsi que les gains en capital imposables ou les pertes en capital admissibles. Ils ont aussi expliqué que la société ne pouvait déduire aux fins de l'impôt aucune des charges comptabilisées dans les états financiers au titre du régime.

De manière générale, les candidats faibles ont commis plusieurs erreurs techniques importantes, notamment des descriptions inexactes du calcul de l'avantage au titre d'un emploi (souvent, ils ont affirmé que la totalité du gain correspondant à la différence entre le prix de levée et la valeur de disposition constituait un avantage imposable), des explications erronées concernant le moment où l'avantage se matérialise ou celui où la déduction peut être demandée, et des affirmations explicites selon lesquelles les charges relatives au régime d'options d'achat d'actions à comptabiliser dans l'état des résultats seraient déductibles pour FRE.

### **OE n° 13 (Application du paragraphe 13(21.1) et correction d'erreurs dans une déclaration antérieure)**

On indiquait aux candidats que Judy, la contrôleuse, voulait savoir si le paragraphe 13(21.1) avait été appliqué correctement en ce qui a trait à la disposition d'un terrain et d'un bâtiment, et qu'on lui explique la façon de corriger les erreurs relevées dans la déclaration d'une année antérieure. On orientait les candidats expressément vers ce paragraphe de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, pour les encourager à utiliser les ressources dont ils disposaient et faire en sorte qu'ils puissent relever l'erreur même s'ils ne connaissaient pas bien la règle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient soit appliquer le paragraphe 13(21.1) aux faits présentés dans l'étude de cas et essayer de recalculer le gain, soit indiquer en quoi consiste le paragraphe 13(21.1) et expliquer comment corriger les erreurs.

Les candidats ont obtenu des résultats moyens à cette occasion d'évaluation. La plupart ont indiqué que le paragraphe 13(21.1) avait un lien avec la perte finale déduite pour le bâtiment, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas pu aller bien au-delà du constat que quelque chose clochait. La plupart des candidats ont aussi recommandé qu'une déclaration modifiée soit produite et tenté de déterminer une échéance pour ce faire; cela dit, l'échéance indiquée par la plupart des candidats était erronée.

Les candidats forts ont indiqué que la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne permet pas de déduire une perte finale sur un bâtiment lorsqu'il y a un gain en capital sur le fonds de terre sous-jacent. La plupart ont ensuite fait le calcul correct (réattribution de la fraction du produit suffisante pour éliminer le gain en capital) ou un calcul presque correct (réattribution du produit de manière à éliminer complètement la perte finale). Ils ont ensuite recommandé de modifier la déclaration fiscale de 2015 avant la date de prescription, soit trois ans après la date de l'avis d'imposition.

Bon nombre des candidats faibles ont indiqué explicitement que le paragraphe 13(21.1) avait été appliqué correctement aux fins de la déclaration de 2015, et ils ont généralement résumé la disposition de la *Loi* d'une manière qui montrait clairement qu'ils n'en comprenaient pas l'objet et sans essayer de traiter le problème du point de vue théorique. Beaucoup d'autres n'ont tout simplement pas fait le travail demandé relativement au paragraphe 13(21.1). Souvent, ces candidats se sont attaqués à la question de la correction de la déclaration sans pour autant recommander que celle-ci soit modifiée, et la plupart d'entre eux ont fait des affirmations erronées en matière d'échéances.

### **OE n° 14 (Opération de troc)**

On demandait aux candidats d'expliquer les conséquences fiscales d'une opération non monétaire portant sur l'échange d'un bâtiment et du fonds de terre sous-jacent contre un autre bâtiment et le fonds de terre sous-jacent. On leur indiquait que l'associé en fiscalité chez Fox & Fano s.r.l. avait rappelé à la contrôleuse que l'immeuble ne serait pas admissible comme bien de remplacement, puisqu'il s'agissait d'un bien locatif, alors que celle-ci avait traité l'opération comme si l'immeuble était admissible. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient

relever (du point de vue théorique) qu'il s'agissait d'une opération de troc et essayer de produire un calcul traduisant le fait que l'opération était réputée avoir été conclue à la juste valeur marchande.

Les candidats n'ont pas bien réussi à cette occasion d'évaluation. Malgré l'information claire fournie par une source faisant autorité (l'associé en fiscalité) et le fait que les règles relatives aux biens de remplacement ne s'appliquaient effectivement pas, bon nombre de candidats ont tenté une analyse en vue de déterminer si ces règles s'appliquaient à l'opération. Beaucoup ont conclu qu'en fait, l'associé s'était trompé. Certains candidats ont compensé leur conclusion erronée en expliquant ce qu'il adviendrait si les règles ne s'appliquaient pas.

Les candidats forts ont indiqué que, puisque les règles relatives aux biens de remplacement ne s'appliquaient pas, l'opération était réputée avoir été conclue à la juste valeur marchande. Ils ont ensuite tenté un calcul du gain ou de la perte résultant de l'opération, calcul tenant compte de la juste valeur de l'un ou l'autre des immeubles.

La plupart des candidats faibles ont conclu, sans guère d'analyse, que l'associé avait tort et que les règles relatives aux biens de remplacement s'appliquaient. En général, ils ont ensuite tenté timidement ou pas du tout de calculer l'incidence de l'opération – et se sont contentés d'affirmer que tout était correct.

#### **OE n° 15 (Transfert d'immeuble à une société ayant un lien de dépendance)**

On demandait aux candidats d'analyser les conséquences, sur l'impôt de Gloria et celui de la société, de la cession prévue de l'immeuble de Fish Street à FRE. On leur demandait d'abord d'expliquer les conséquences en supposant que Gloria le vende pour exactement 1 million \$ en argent, puis de donner leur avis sur les mesures pouvant être prises pour atténuer le plus possible les conséquences. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer la double imposition qui résulterait de la vente pour 1 million \$ (à savoir, une disposition réputée à la juste valeur marchande pour Gloria, sans augmentation correspondante du prix de base rajusté pour FRE) et proposer au moins un moyen de résoudre ce problème.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette occasion d'évaluation, même si celle-ci présentait des difficultés. La plupart ont indiqué qu'il y aurait double imposition si Gloria vendait l'immeuble à FRE pour 1 million \$ plutôt que pour sa juste valeur de 1,4 million \$, et ils ont en général expliqué brièvement les mécanismes des dispositions en cause. Ils ont ensuite recommandé de vendre l'immeuble à sa juste valeur marchande ou mentionné la possibilité de recourir à l'article 85.

Les candidats forts ont fourni une explication détaillée des mécanismes de la double imposition qui résulterait d'une vente pour 1 million \$, et bon nombre d'entre eux ont fourni des calculs à l'appui de leur analyse. Ils ont ensuite recommandé de se servir plutôt de l'article 85 pour effectuer l'opération, et ils ont expliqué comment celle-ci serait effectuée.

Bon nombre des candidats faibles ont mal compris la question de la double imposition. Souvent, leur analyse laissait croire qu'ils pensaient que Gloria serait imposée sur le 1 million \$ que FRE lui paierait, et certains ont même avancé que, malgré le fait que Gloria paierait l'impôt sur ce montant moindre, le prix de base rajusté de l'immeuble serait pour FRE égal à la juste valeur, soit 1,4 million \$. Seul un petit nombre de ces candidats ont proposé une quelconque planification pour bonifier l'opération.

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3****Épreuve / Étude de cas :** Jour 3, Étude de cas n° 1 (ECCS)**Temps approximatif :** 90 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen 1**Domaine de la Grille de compétences :**

- Certification (2)
- Information financière (1)
- Finance (1)
- Comptabilité de gestion (1)
- Fiscalité (1)
- Stratégie et gouvernance (1)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Prévisions de trésorerie)**

On demandait aux candidats de préparer une prévision des flux de trésorerie avant impôts pour trois exercices. Des renseignements détaillés sur les flux de produits d'ECCS et les taux facturés par l'entreprise pour ses services sont fournis à l'Annexe I. L'Annexe II contient un projet d'états financiers pour 2016, ainsi que plusieurs notes complémentaires qui permettaient aux candidats d'évaluer comment les flux de trésorerie varieraient au cours des prochaines années. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient préparer une projection des flux de trésorerie sur trois ans comportant plusieurs éléments, et montrer qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le résultat comptable.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont présenté une projection des flux de trésorerie sur trois ans intégrant bon nombre des changements anticipés par rapport aux chiffres de 2016. De façon générale, les candidats ont montré qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le résultat comptable en incluant ou en excluant de façon pertinente au moins un des éléments de différence entre les deux notions, l'exclusion de l'amortissement ressortant le plus souvent. La plupart des candidats ont inclus des rentrées de trésorerie provenant des quatre flux de produits de l'entreprise, mais certains d'entre eux ont mal fait leurs calculs en ce qui concernait la variation de la capacité qui découlerait des rénovations envisagées. Les produits tirés des places occasionnelles ont été la plupart du temps calculés de façon incorrecte du fait que de nombreux candidats n'ont pas su intégrer à la fois et le changement dans l'utilisation des lieux et l'augmentation du nombre de places par suite des rénovations, ou n'ont pas tenu compte correctement du calendrier de ces changements.

Les candidats forts ont réussi à calculer de façon exacte la plupart des chiffres prévisionnels, et ont intégré de l'information tirée de différentes parties du cas en incluant des éléments qui ne figuraient pas dans l'état des résultats, comme le coût des rénovations, le produit de l'emprunt bancaire et le remboursement de la subvention. Ces candidats ont également montré une plus grande profondeur dans leur compréhension de la différence entre les flux de trésorerie et le résultat comptable en intégrant plus d'un des éléments différenciant les deux, comme le capital de l'emprunt hypothécaire ou l'exclusion de l'intérêt sur emprunt uniquement exigible à l'échéance de l'emprunt.

Les candidats faibles ont fourni une projection des flux de trésorerie incomplète intégrant quelques-unes des rentrées et des sorties qui variaient au fil des années, et ont calculé incorrectement bon nombre des chiffres prévisionnels. Ces candidats n'ont pas montré qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le résultat comptable, leurs flux de trésorerie étant fondés sur l'état des résultats fourni dans l'étude de cas sans ajustements pour tenir compte d'éléments comme l'amortissement ou le capital de l'emprunt hypothécaire.

### **OE n° 2 (Contributions provenant du sociofinancement)**

On demandait aux candidats d'examiner le traitement comptable des contributions de sociofinancement, le directeur ayant soulevé des inquiétudes à ce sujet. On leur donnait des informations précises sur les deux formes de contribution prévues par l'entreprise (20 \$ et 200 \$), ainsi que sur les fonds obtenus et les avantages rattachés à chaque forme de contribution. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante du traitement comptable, étayée au moyen des indications du *Manuel* et des données de l'étude de cas. On attendait des candidats qu'ils voient la nécessité d'appliquer les indications de façon distincte aux deux éléments de la contribution de sociofinancement de 200 \$ (soit 80 \$ pour le coupon de spa et 120 \$ sans avantage).

Cette occasion d'évaluation a causé des difficultés aux candidats. Ils ont assez bien réussi leur traitement de la contribution de 20 \$, auquel aucun avantage n'était rattaché, mais ils n'ont pas toujours vu que les critères du *Manuel* devaient être appliqués séparément aux deux éléments de la contribution de 200 \$. Parmi ceux qui ont soulevé ce point, bon nombre ont présenté une analyse qui manquait de profondeur. Souvent les candidats n'ont fait aucune mention des critères régissant la comptabilisation des produits, et il n'était pas toujours évident que leurs conclusions étaient fondées sur des normes comptables. De plus, l'absence de mention des critères du *Manuel* signifiait que les candidats n'avaient pas tenté d'évaluer les trois critères, même si l'étude de cas comportait des données qui leur auraient permis de tirer facilement une conclusion quant à leur respect.

Les candidats forts ont traité des deux formes de contribution, soit 20 \$ et 200 \$. Ils ont correctement identifié les critères du *Manuel* relatifs à la comptabilisation des produits et ont vu qu'il fallait les appliquer séparément aux deux éléments de la contribution de 200 \$. Pour l'une et l'autre forme de contribution, les candidats forts ont appliqué des données pertinentes de l'étude de cas à chacun des critères pour étayer leur analyse, et ils ont tiré des conclusions claires cadrant avec les résultats de celle-ci.

Les candidats faibles ont soit tenté d'appliquer des normes du *Manuel* qui n'étaient pas pertinentes dans le contexte, comme les normes comptables pour les OSBL se rapportant à la méthode de la comptabilité par fonds affectés et à la méthode du report, ou ont vu qu'il s'agissait d'un problème de comptabilisation des produits, mais présenté une analyse qui manquait de profondeur. Bon nombre d'entre eux ont sauté à une conclusion sans l'étayer à l'aide des critères du *Manuel* et des données de l'étude de cas, ou n'ont pas vu qu'il fallait traiter les deux éléments de la contribution de 200 \$ séparément, ce qui les amenait habituellement à conclure erronément que le traitement comptable qui avait été appliqué à ces contributions était bon.

**OE n° 3 (Remboursement de la subvention)**

Le client voulait savoir si ECCS devrait rembourser, en tout ou en partie, le montant reçu pour 2016 et si des montants reçus ultérieurement pourraient aussi devoir être remboursés. Cette demande était formulée dans les notes complémentaires de l'Annexe II. Les détails concernant les modalités de la subvention et les conditions donnant lieu à un remboursement étaient fournis à l'Annexe III, y compris le taux de calcul pour chacun des trois plafonds. Les candidats devaient intégrer des informations et des analyses tirées d'autres parties de l'étude de cas ainsi que de leurs projections de flux de trésorerie (OE n° 1) pour pouvoir effectuer les calculs requis afin de déterminer si des remboursements seraient nécessaires. Pour montrer leur compétence, ils devaient calculer des plafonds multiples fondés sur les définitions fournies pour 2016 et les années ultérieures.

Cette occasion d'évaluation a causé des difficultés aux candidats. Certains n'ont pas vu les deux parties du travail demandé par le client et ont abordé soit l'année 2016 seulement, soit les années ultérieures seulement. Les candidats ont semblé dépassés par les nombreux calculs requis, et plusieurs d'entre eux n'ont pas compris que leurs projections des flux de trésorerie pouvaient servir de base pour le calcul du bénéfice net, moyennant quelques ajustements mineurs. Même si les calculs étaient passablement simples, plusieurs candidats n'ont pas cherché à calculer les trois plafonds ou ont mal appliqué les définitions des plafonds indiquées dans l'annexe. Les deux premiers plafonds étaient clairement définis mais, malgré cela, un nombre étonnant de candidats n'ont pas apporté d'ajustements pour tenir compte de la subvention dans le calcul du plafond des produits, ni pour la subvention ou les salaires des propriétaires dans le calcul du bénéfice avant impôts. Le plafond des dépenses en immobilisations était également simple à calculer et les données de l'étude de cas étaient claires; or, un nombre tout aussi étonnant de candidats ont supposé à tort que les rénovations se rapportaient à 2016 plutôt qu'à 2017. D'autres ont formulé des conclusions dans le corps de leur réponse sans indiquer aucun lien ni faire aucune référence aux calculs à l'appui, de sorte qu'on ne pouvait distinguer sur quelles informations s'appuyaient leurs conclusions.

Les bons candidats ont traité des trois plafonds tant pour 2016 que pour les années ultérieures, en appliquant correctement les définitions de chacun des plafonds. Ils ont de façon générale formulé une réponse plus structurée et plus efficiente, en énumérant les trois plafonds et en fournissant les calculs à l'appui dans des colonnes adjacentes pour chaque année. Ces candidats ont tiré des conclusions concernant le respect de chacun des seuils, et en ont indiqué les conséquences quant au remboursement de la subvention.

Les candidats faibles n'ont pas vu qu'il fallait tenir compte et de l'exercice 2016 et des exercices ultérieurs. Ils n'ont pas ajusté leurs chiffres pour leur calcul du plafond des produits et celui du bénéfice net, ou ont tiré des conclusions sans fournir de calculs ni mentionner un chiffre particulier à l'appui.

**OE n° 4 (Mémo de planification de la mission d'examen)**

Le directeur affecté à la mission d'examen demandait aux candidats de préparer un mémo de planification analysant certains des éléments généraux à considérer pour les missions d'examen, y compris les aspects importants de l'entreprise sur lesquels l'équipe de mission devait se concentrer, et de traiter du seuil de signification. Comme il s'agissait d'une première mission d'examen pour cette entreprise, les candidats avaient ici l'occasion de faire des commentaires sur des questions comme la nécessité d'acquiescer une compréhension de l'entreprise et l'absence de chiffres comparatifs pour l'exercice précédent. Afin de montrer leur compétence, les candidats devaient traiter des points à considérer pour la mission d'examen, des aspects importants de l'entreprise, ou des deux, et ils devaient expliquer comment et pourquoi il fallait

prendre en compte ces facteurs dans la mission. On s'attendait également à ce qu'ils analysent et calculent le seuil de signification.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont traité de quelques points pertinents relatifs à la mission d'examen et expliqué en quoi ils étaient importants. Les points le plus souvent abordés étaient la connaissance des activités de l'entreprise, les questions relatives aux contributions de sociofinancement (complexité du traitement comptable, erreurs connues), le remboursement possible de la subvention (complexité du traitement comptable, volonté de respecter les plafonds et d'éviter tout remboursement), et la stratégie générale pour la mission d'examen. La plupart des candidats ont également fourni une analyse satisfaisante du seuil de signification, qui tenait compte des utilisateurs des états financiers et de la façon dont ils utiliseraient cette information, pour aboutir au calcul d'un seuil de signification.

Les candidats forts ont relevé beaucoup des facteurs à prendre en compte dans la mission d'examen. Ils ont été en mesure d'intégrer l'information fournie dans l'étude de cas pour déterminer les secteurs les plus importants aux fins de la mission d'examen, et ils ont clairement compris et expliqué pourquoi ils étaient importants dans le contexte. Les candidats forts ont lié leurs calculs du seuil de signification aux utilisateurs des états financiers, en décrivant comment chacun d'eux utiliserait l'information, et ils sont allés jusqu'au bout de leurs calculs.

Les candidats faibles ont généralement relevé un moins grand nombre de points à considérer et d'aspects importants de la mission d'examen. En outre, même s'ils avaient relevé certains de ces éléments, ils n'ont pas su expliquer en quoi ils étaient importants pour la mission d'examen. Ils ont énuméré des risques génériques ou des éléments à considérer sans les lier aux données propres à l'étude de cas. Par exemple, ces candidats ont traité des soldes d'ouverture sans voir le peu d'importance de cette question puisqu'il s'agissait de la première année d'exploitation d'ECCS et que, par conséquent, seules les immobilisations corporelles avaient un solde d'ouverture. En outre, les candidats faibles ont calculé le seuil de signification sans le lier aux besoins des utilisateurs. Certains ont énuméré des utilisateurs sans préciser leurs besoins, alors que d'autres les ont tout simplement ignorés. Bon nombre ont montré des lacunes sur le plan technique en suggérant, par exemple, une base inappropriée pour le calcul du seuil de signification.

### **OE n° 5 (Procédures d'examen)**

On demandait aux candidats d'indiquer des procédures d'examen qui seraient pertinentes dans le cadre de la mission. L'étude de cas présentait des informations détaillées sur plusieurs secteurs pour permettre aux candidats de formuler des procédures précises. L'état des résultats et le bilan étaient fournis à l'Annexe II, donnant aux candidats de nombreux comptes pour lesquels ils pouvaient élaborer des procédures. Pour démontrer leur compétence, ils devaient proposer un certain nombre de procédures valables relatives à la mission.

Cette occasion d'évaluation a causé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont suggéré certaines procédures, mais elles étaient souvent trop générales, incomplètes ou inutiles aux fins de l'évaluation du compte sous-jacent. Ils ont aussi eu du mal à fournir des procédures pertinentes en contexte de mission d'examen, proposant souvent des procédures d'audit.

Les candidats forts ont suggéré des procédures précises, exhaustives et claires quant au but visé. Ils se sont concentrés sur les risques particuliers touchant la mission compte tenu des faits présentés, plutôt que de traiter de n'importe quel compte figurant dans le jeu d'états financiers.

Ces candidats ont également vu la différence entre des procédures de missions d'examen et des procédures d'audit, et ils ont suggéré des procédures fondées sur les demandes d'informations et les entretiens, ainsi que des procédures analytiques.

Les candidats faibles ont proposé moins de procédures. Ils ont suggéré des procédures incomplètes, vagues ou inutiles aux fins de l'évaluation du compte sous-jacent, ou encore de nature très générale. De plus, bon nombre d'entre eux ont omis d'arrimer les informations fournies dans l'étude de cas à leurs procédures. Par exemple, certains ont proposé, pour tous les produits, une procédure générique qui pouvait s'appliquer à n'importe quelle organisation, plutôt que de suggérer une procédure précise visant l'évaluation de la source de produits comme, par exemple, les abonnements et le sociofinancement.

### **OE n° 6 (Revenu net aux fins de l'impôt)**

On demandait aux candidats de calculer le revenu net d'ECSS aux fins de la préparation de sa déclaration de revenus de 2016. On leur donnait également un état des résultats (Annexe II), ainsi que des informations précises sur certaines dépenses dans les notes complémentaires. Ces notes, de même que la première page de l'étude de cas, contenaient également les informations nécessaires au calcul de la déduction pour amortissement (DPA). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul satisfaisant du revenu net aux fins de l'impôt, en indiquant notamment certains des ajustements à apporter au revenu net, et des explications à l'appui de ces ajustements.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont identifié et expliqué divers ajustements. Les ajustements les plus fréquents concernaient les frais de repas et de représentation, les frais d'adhésion au club de golf, les contributions à un parti politique, l'amortissement et la DPA. Toutefois, de nombreux candidats ont fait des erreurs touchant un ou plusieurs de ces éléments, comme dans leur explication à l'appui de la déductibilité des contributions à un parti politique et dans leur calcul de la DPA.

Les candidats forts ont tenu compte de la plupart des ajustements et en ont donné des explications correctes sur le plan technique. Ils ont également fait preuve de meilleures connaissances techniques dans le calcul de la DPA, en déterminant correctement la catégorie de DPA et les taux pour les trois groupes d'actifs, et en voyant que la règle de la demi-année ne s'appliquerait pas à 2016. Certains des candidats forts ont également traité de questions moins évidentes, comme la nécessité de rajouter et de déduire une réserve pour le produit reporté lié au sociofinancement, ou la raison pour laquelle le coût des aliments et des boissons servis aux clients et l'intérêt sur emprunt à une amie seraient entièrement déductibles.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont inclus moins d'ajustements ou ne les ont pas expliqués. Ils ont également montré des lacunes sur le plan technique, par exemple en indiquant que les contributions à un parti politique pouvaient être déduites dans une autre partie de la déclaration fiscale, en suggérant que les frais d'adhésion au club de golf pouvaient être déductibles si l'adhésion était utilisée aux fins de l'entreprise, ou en commettant des erreurs importantes dans le calcul de la DPA.

**OE n° 7 (Indicateurs de performance)**

On demandait aux candidats de traiter des indicateurs de performance à utiliser pour évaluer la mesure dans laquelle ECCS respecte sa mission et ses valeurs. La première page de l'étude de cas énonçait la mission d'ECCS, et un paragraphe sur les valeurs des Green figurait à la deuxième page. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir un certain nombre d'indicateurs de performance liés aux énoncés de mission et de valeurs d'ECCS.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. Ils devaient penser de façon créative pour trouver des indicateurs de performance dans une situation particulière. Or, les énoncés de mission et de valeurs comportaient de nombreux éléments distincts qui fournissaient aux candidats autant d'occasions pour appliquer des indicateurs de performance. Les éléments les plus souvent traités comprenaient la satisfaction des clients, l'amélioration de la qualité de vie, la sécurité et le caractère abordable des services.

Les candidats forts ont suggéré plusieurs indicateurs de performance et ils les ont directement liés à chacun des éléments distincts des énoncés de mission et de valeurs d'ECCS. Ils ont proposé des indicateurs précis, utiles et pratiques, et ils tendaient à suggérer une variété de types d'indicateurs, comme des mesures quantitatives et qualitatives allant au-delà du recours aux sondages.

Les candidats faibles ont traité d'un nombre moindre d'indicateurs de performance ou ont proposé des indicateurs sans les rattacher à des éléments particuliers des énoncés de mission et de valeurs. Certains ont suggéré des indicateurs qui n'étaient ni utiles ni pratiques. De plus, ils étaient parfois incertains quant à leur rôle et ont soit inclus un mélange d'indicateurs de performance et de conseils, soit fourni uniquement des conseils sur la façon dont ECCS pouvait respecter ses énoncés de mission et de valeurs.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 3, Étude de cas n° 2 (Kalpert)

**Temps approximatif :** 80 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen 1

**Domaine de la Grille de compétences :** Certification (1)  
Finance (1)  
Fiscalité (2)  
Comptabilité de gestion (1)  
Stratégie et gouvernance (2)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 1 (Calcul du bénéfice net des options de livre)**

On demandait aux candidats d'indiquer à Roxanne Kalpert le format de livre (imprimé ou numérique) le plus rentable. L'Annexe I donnait des détails concernant le livre imprimé et le livre numérique. On y trouvait des informations sur le prix de vente au détail, le volume de ventes prévues ainsi que les coûts fixes et variables du livre imprimé et du livre numérique. On indiquait aux candidats deux prix de vente au détail possibles pour le livre numérique. Ils devaient utiliser cette information pour calculer le bénéfice net du livre imprimé et celui des deux formats de livre numérique afin de déterminer lequel était le plus rentable.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont compris qu'il fallait faire les calculs pour les trois options afin de donner à Roxanne un portrait complet quant au format le plus rentable. Ils ont calculé correctement les ventes brutes et les coûts variables avant d'intégrer les coûts fixes pour déterminer un bénéfice net. L'information était donnée clairement dans l'étude de cas, et la majorité des candidats ont été en mesure d'assembler ces informations et de présenter des calculs valables.

Les candidats forts ont remis en question les estimations fournies dans l'étude de cas et évalué leur validité en ayant recours à une analyse de sensibilité. Certains de ces candidats ont également fourni une analyse du seuil de rentabilité pour déterminer le volume de ventes du livre numérique nécessaire pour arriver au même niveau de bénéfice que celui du livre imprimé.

Les candidats faibles n'ont pas été en mesure d'arrimer adéquatement les données de l'étude de cas à leurs calculs. Leurs erreurs les plus fréquentes portaient sur le calcul du prix du livre numérique, en appliquant par exemple le pourcentage de 30 % sur le prix de vente au détail déjà réduit de 40 % du livre imprimé (plutôt que de prendre simplement 30 % du prix de vente au détail du livre imprimé). D'autres erreurs découlaient d'une mauvaise interprétation des données de l'étude de cas. Par exemple, on mentionnait que le prix du livre numérique correspondait habituellement à 40 % du prix du livre imprimé, mais certains candidats ont utilisé 60 % ( $1 - 0,4$ ) dans leur calcul. D'autres ont interprété l'affirmation selon laquelle « il est possible de vendre 20 000 exemplaires de plus » comme signifiant que 20 000 livres seraient vendus au total selon cette option, alors qu'il s'agissait plutôt de 60 000 livres (soit 20 000 livres en plus des premiers 40 000).

**OE n° 2 (Autres facteurs décisionnels pour le livre imprimé et le livre numérique)**

On demandait aux candidats s'il existait d'autres facteurs décisionnels dont Roxanne devrait tenir compte pour choisir entre le livre imprimé ou le livre numérique. De nombreux éléments pouvaient être intégrés par les candidats dans leur analyse, la plupart étant présentés dans l'Annexe I. Les candidats devaient analyser certains de ces éléments, en expliquant pourquoi ils représentaient un avantage ou un inconvénient pour l'imprimé ou le numérique.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont vu qu'il fallait analyser divers facteurs qualitatifs avant de conseiller Roxanne. Ils ont expliqué en quoi les informations données dans l'étude de cas constituaient un avantage ou un inconvénient pour l'imprimé ou le numérique. Souvent, les candidats ont souligné que, comme le livre numérique n'entraînait pas l'abattage d'arbres, il s'agissait d'une option plus écologique, répondant à une préoccupation particulièrement importante pour les parents de jeunes enfants qui sont les lecteurs cibles de Roxanne. Certains candidats ont également mentionné que la publicité gratuite pour le livre numérique permettrait à Roxanne d'atteindre plus de lecteurs potentiels et de mieux se concentrer sur sa principale activité, étant donné qu'elle n'aurait pas à se préoccuper du marketing.

Les candidats forts ont traité de bon nombre des éléments qualitatifs présentés dans l'étude de cas et ont clairement indiqué pourquoi tel ou tel élément avantagerait une des options par rapport à l'autre. Certains ont été au-delà des données de l'étude de cas et ont fourni à Roxanne une analyse utile et pertinente; ils ont, par exemple, relevé certains inconvénients du numérique, comme la nécessité pour les utilisateurs d'acheter une tablette afin d'acquérir le livre et le risque que les versions numériques soient piratées et distribuées illégalement à de nombreuses personnes.

Les candidats faibles n'ont fait que reproduire les données de l'étude de cas. Comme ces informations avaient déjà été présentées à Roxanne, cette répétition ne présentait aucun intérêt pour elle. Ces candidats n'ont pas été en mesure de communiquer clairement à Roxanne pourquoi un élément donné constituait un avantage ou un inconvénient pour l'un ou l'autre des formats de livre. Le fait de fournir une liste générique d'autres facteurs à prendre en considération sans aucune analyse des éléments donnés dans l'étude de cas n'était pas suffisant pour faire la preuve d'une compréhension claire de la situation.

**OE n° 3 (Évaluation d'entreprise)**

On demandait aux candidats d'évaluer si l'offre d'investissement de John de 200 000 \$ pour 40 % du profit de la chaîne vidéo constituait un prix équitable. Des informations financières pour 2016 étaient données à l'Annexe II et des renseignements sur le secteur, à l'Annexe III. Les candidats devaient utiliser l'information fournie, y compris les éléments requis pour normaliser les bénéfices, afin d'évaluer l'entreprise. Ils devaient ensuite en comparer le résultat à l'offre de John pour déterminer si elle était ou non équitable.

La performance des candidats à cette occasion d'évaluation a laissé à désirer. Bien que beaucoup de candidats aient tenté d'évaluer la chaîne en utilisant le multiple du BAIIA et la valeur par abonné, nombre d'entre eux n'ont pas réussi à montrer leur compréhension des ajustements de normalisation à apporter pour aboutir à un BAIIA raisonnable aux fins de leur évaluation. Certains se sont servis de l'information financière fournie sans prendre en compte aucun ajustement, alors que d'autres ont utilisé le bénéfice découlant du calcul des impôts à payer et n'ont pas tenu compte des autres ajustements à apporter pour normaliser les bénéfices (comme le salaire de 75 000 \$ du directeur général).

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient clairement les ajustements de normalisation en les intégrant dans leur évaluation du BAIIA et en expliquant le raisonnement à l'appui des ajustements (par exemple, l'élément était non récurrent ou n'était pas engagé aux fins des activités de l'entreprise). Bon nombre d'entre eux ont calculé avec exactitude l'augmentation ponctuelle des produits découlant des vidéos virales et l'ont supprimé du BAIIA, et ont inclus le salaire estimatif du directeur général de 75 000 \$ dans leur calcul du BAIIA. Les candidats forts ont calculé une valeur selon les deux méthodes et ont utilisé la quote-part de 40 % pour déterminer si l'offre de John était équitable.

Certains candidats faibles n'ont pas compris la notion d'évaluation et ont ajouté le BAIIA et la valeur par abonné pour aboutir à une évaluation incorrecte. D'autres n'ont pas compris la notion de BAIIA et ont inclus erronément des éléments comme l'amortissement ou la déduction pour amortissement (DPA) dans leur base d'évaluation. Certains n'ont pas tenté de calculer une valeur selon les deux méthodes, alors que d'autres ne se sont pas servis de la quote-part de 40 % pour bien évaluer si l'offre de John était équitable.

#### **OE n° 4 (Concordance des possibilités avec les valeurs et les objectifs)**

Les candidats devaient indiquer à Roxanne les autres facteurs à prendre en compte pour décider si elle devait aller de l'avant avec son projet de livre et si elle devait accepter l'offre d'investissement de John. Le texte principal de l'étude de cas fournissait des informations contextuelles pertinentes du point de vue de l'analyse, dont le fait que l'entreprise de Roxanne n'était pas constituée en personne morale, ainsi que son objectif de rendre la vie des nouveaux parents plus facile et ses expériences passées avec John. En raison du volet stratégique de cette occasion d'évaluation, les informations concernant celle-ci n'étaient pas présentées toutes bien réunies dans une même annexe : les candidats devaient prendre du recul pour examiner la situation de Roxanne afin d'aboutir à une analyse adéquate. Pour montrer qu'ils étaient compétents, ils devaient utiliser les données fournies pour développer un argument concernant la question de savoir si les occasions présentées à Roxanne concordaient avec ses valeurs et ses objectifs.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. Bon nombre ont utilisé les informations sur John tirées du texte principal de l'étude de cas pour analyser l'adéquation de ce projet avec Roxanne et son entreprise. Leur analyse évoquait habituellement les vives discussions tenues avec John dans le passé, l'incompatibilité de leurs valeurs (rappels inutiles ou protection des bébés) et l'expérience d'affaires de John. Même s'ils ont traité de la concordance de l'investissement avec les valeurs et les objectifs de Roxanne, la plupart des candidats n'ont pas pris le recul nécessaire pour produire une analyse stratégique quant à savoir si Roxanne devait aller de l'avant avec le projet de livre.

Les candidats forts ont non seulement analysé la compatibilité stratégique entre Roxanne et John, mais ont également produit une analyse stratégique quant à savoir si Roxanne devrait entreprendre le projet de livre. Le plus souvent, cette analyse portait sur le temps dont Roxanne disposerait pour l'entreprendre compte tenu de sa situation actuelle (gestion de la chaîne vidéo, éducation de jeunes enfants, départ de son mari pour un contrat), ainsi que sur l'adéquation de ce projet avec ses rêves personnels et sa mission.

Comme à l'occasion d'évaluation n° 2, les candidats faibles n'ont fait que reproduire les données de l'étude de cas. Comme cette information avait déjà été présentée à Roxanne, le fait de la répéter ne présentait aucun intérêt pour elle. La plupart de ces candidats n'ont pas procédé à une analyse de la concordance du projet de livre avec les valeurs et les objectifs de Roxanne.

**OE n° 5 (Procédures de vérification de l'ARC)**

Les candidats ont appris de Roxanne que l'Agence du revenu du Canada (ARC) s'apprêtait à vérifier sa déclaration fiscale personnelle de 2015. Roxanne se demandait ce qui peut bien préoccuper l'ARC, et elle a demandé à CPA de lui donner des exemples de procédures précises que l'ARC était susceptible d'appliquer. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer l'objet de la vérification et fournir des exemples de procédures susceptibles d'être mises en œuvre par l'ARC, y compris des procédures portant sur des montants de revenus et de dépenses précis mentionnés dans l'Annexe II.

Cette occasion d'évaluation a causé des difficultés aux candidats. Bien que certains candidats aient pu expliquer la principale préoccupation de l'ARC quant à la surévaluation des dépenses et à la sous-évaluation des revenus, bon nombre n'ont pas été en mesure de proposer des procédures ou de risquer une analyse pertinente concernant Roxanne et sa situation. Le plus souvent, la réponse était trop générique pour que Roxanne comprenne ce que s'apprêtait à faire l'ARC et pourquoi. Par exemple, certains candidats lui ont proposé de conserver les reçus pour ses dépenses et ses feuillets T4 pour ses revenus, ce qui en soi ne répondait pas à ses interrogations.

Les candidats forts ont bien compris le travail à faire et ont adapté leurs réponses en fonction de Roxanne et de sa situation. Outre le fait de lui expliquer que la principale préoccupation de l'ARC concernait la possibilité d'une sous-évaluation des revenus et d'une surévaluation des dépenses qui se traduirait par une réduction des impôts à payer, ils ont analysé des éléments précis. Ils ont habituellement commencé par les préoccupations fiscales de l'ARC (par exemple, que les dépenses personnelles de déplacement ne seraient pas déductibles) avant de traiter d'une procédure appropriée que l'ARC serait susceptible de mettre en œuvre. Ces candidats ont indiqué plusieurs procédures précises habituellement liées aux revenus, aux frais de bureau à domicile, aux déplacements et aux véhicules.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser les préoccupations de l'ARC, mais leur analyse était vague, indiquant par exemple que l'ARC s'inquiétait de l'inexactitude possible des montants. Ils ont mentionné des procédures trop génériques pour intéresser Roxanne, en lui suggérant, par exemple, de conserver ses reçus et ses feuillets T4. Leurs analyses étaient souvent brèves et mêlées à leur analyse des impôts à payer. Certains candidats ont fourni des informations sur les dates limites de production des déclarations et sur l'applicabilité des intérêts et pénalités, plutôt que de répondre au travail à faire concernant l'objet de la vérification et de donner des exemples de procédures susceptibles d'être mises en œuvre.

**OE n° 6 (Calcul de l'impôt fédéral à payer)**

On demandait aux candidats d'estimer l'impôt fédéral à payer de Roxanne, et les informations pertinentes sur les revenus et les dépenses de Roxanne étaient fournies à l'Annexe II. L'Annexe II traitait également du matériel vidéo et donnait des renseignements sur la déduction pour amortissement (DPA), qui auraient dû être utilisés pour calculer celle-ci aux fins de la détermination de ses impôts à payer pour 2016. Enfin, le tableau de référence fourni à la fin du cahier d'examen contenait une table des taux d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers que les candidats auraient dû utiliser pour calculer les impôts à payer de Roxanne. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient ajuster les dépenses de Roxanne afin d'en établir les parties imposable et non imposable et pouvoir calculer son revenu net d'entreprise, puis ensuite calculer ses impôts à payer, en tenant compte des déductions et des crédits applicables à sa situation, en utilisant un taux raisonnable.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont tenté d'aborder cette partie du travail à faire. Le principal problème ressortant des réponses était l'incapacité des candidats à expliquer clairement la raison à l'appui de leurs ajustements. Ils ont également appliqué plusieurs taux d'imposition différents pour calculer le total des impôts à payer. Certains candidats ont utilisé correctement la table des taux d'imposition du tableau de référence et sont arrivés à un total raisonnable, alors que d'autres ont appliqué un taux unique ou ont mal interprété la table d'imposition en additionnant les montants de base de toutes les fourchettes d'imposition. La plupart des candidats ont tenté de calculer la DPA pour les deux biens en immobilisation, mais ils ont souvent commis des erreurs concernant l'acquisition de 2015 et l'application de la règle de la demi-année.

Les candidats forts ont présenté leur calcul des impôts à payer en indiquant des renvois appropriés par voie de notes pour chaque élément exigeant une explication. Ils ont intégré une analyse des raisons pour lesquelles ils avaient ajusté les frais de déplacement et les dépenses de véhicule (en distinguant la partie entreprise de la partie personnelle) et ont bien calculé la DPA pour les deux biens en immobilisation, en appliquant correctement la règle de la demi-année. Ces candidats comprenaient clairement comment fonctionnent les taux progressifs et ont produit un total raisonnable au titre des impôts à payer. Beaucoup d'entre eux ont également montré qu'ils comprenaient la notion de crédit d'impôt personnel.

Les candidats faibles soit n'ont pas apporté d'ajustements aux revenus et aux dépenses figurant dans l'étude de cas, soit ont utilisé le total du calcul du BAIIA établi du point de vue financier sans apporter les ajustements fiscaux appropriés (comme le fait de déduire le salaire du directeur général qui n'était pas engagé, ou de rajouter le revenu de 70 000 \$ retranché du BAIIA parce que non récurrent). Ces candidats ont semblé éprouver de la difficulté à appliquer un taux d'imposition raisonnable aux revenus imposables, et n'ont pas montré une bonne compréhension du fonctionnement des taux d'imposition progressifs. D'autres n'ont pas lu attentivement l'étude de cas et ont tenté de calculer les impôts à payer par une société plutôt que par un particulier.

### **OE n° 7 (Statut de résidence et conséquences fiscales)**

On demandait aux candidats d'expliquer à Roxanne certains des facteurs qui auraient une incidence sur la détermination du statut de résidence de son mari aux fins du régime fiscal canadien, et de lui faire savoir comment les revenus gagnés par celui-ci aux États-Unis seraient imposés au Canada. Les candidats devaient analyser ces deux sujets afin de montrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. Bon nombre d'entre eux ont relevé plusieurs liens de résidence et analysé comment ils s'appliquaient à la situation de Roxanne. Les liens les plus fréquemment mentionnés concernaient la maison, le conjoint et les personnes à charge. Beaucoup sont allés plus loin et sont habilement parvenus à conclure que le conjoint demeurerait un résident canadien compte tenu de ses liens, ce qui les amenait à analyser la façon dont son revenu gagné aux États-Unis serait imposé au Canada. Pour cette partie du travail à faire, bon nombre de candidats ont conclu que le mari de Roxanne serait imposé sur son revenu de toutes provenances.

Les candidats forts ont clairement fait la différence entre les liens de résidence principaux et secondaires. Ils ont également déterminé plus de liens, la plupart du temps associés aux biens personnels (comme les véhicules) et au volet économique (comme les comptes bancaires). Ils ont également fourni une analyse plus poussée du revenu gagné aux États-Unis, habituellement en abordant la question de la convention fiscale entre les États-Unis et le Canada qui prévient la double imposition, et en traitant du crédit d'impôt pour impôts étrangers

qui vient diminuer certains des impôts étrangers payés sur le revenu gagné à l'extérieur du Canada.

Les candidats faibles n'ont pas compris les concepts fiscaux et ont plutôt axé leur analyse sur les règles de séjour, qui ne s'appliquaient pas à la situation de Roxanne. D'autres ont fourni des informations fiscales inexactes à Roxanne, dont une analyse de l'intention du mari de Roxanne de revenir au Canada, ce qui n'est pas considéré comme un lien résidentiel. Beaucoup de candidats faibles ont tenté d'analyser les crédits pour impôts étrangers sans traiter de la principale question de Roxanne, à savoir comment le revenu gagné aux États-Unis serait imposé au Canada. Certains n'ont pas compris le travail à faire et ont cherché à analyser comment le revenu serait imposé aux États-Unis, et non au Canada.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 3, Étude de cas n° 3 (W3)

**Temps approximatif :** 70 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen 1

**Domaine de la Grille de compétences :** Finance (1)  
Information financière (1)  
Comptabilité de gestion (2)  
Stratégie et gouvernance (1)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 1 (Analyse FFPM et facteurs clés de succès)**

On demandait aux candidats de traiter des forces et des faiblesses de la société ainsi que des possibilités et des menaces que présente son environnement externe (FFPM). On leur demandait également d'indiquer quels étaient les facteurs les plus importants pour assurer le succès à long terme de W3. Tout le texte de l'étude de cas fournissait aux candidats des informations concernant l'environnement de W3. Ainsi, l'Annexe I contenait des informations sur le marché de la rénovation résidentielle au Canada et l'Annexe II, des renseignements généraux sur W3. Pour montrer leur compétence à cette occasion d'évaluation, les candidats devaient préparer une analyse FFPM satisfaisante allant au-delà des données qui leur étaient fournies, et analyser les facteurs clés de succès présentés dans l'Annexe I (livraison à temps, qualité irréprochable des produits et contrôle des coûts) tels qu'ils s'appliquaient à W3.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont traité des quatre secteurs prévus dans leur analyse FFPM. Ils ont correctement classé les données de l'étude de cas dans les secteurs de l'analyse FFPM auxquels ils étaient associés, et la plupart ont mentionné quelques données pour chaque secteur. Certains ont su intégrer les résultats de leurs autres analyses à leur analyse FFPM. Par exemple, ils se sont penchés sur la santé financière générale de W3, telle que déterminée dans leur analyse des ratios (OE n° 4), ou sur les problèmes relevés dans les différentes divisions, à la lumière de leur analyse des écarts (OE n° 2), qui étaient autant d'éléments valables à considérer dans l'analyse FFPM. Les candidats ont eu de la difficulté à aller au-delà des données de l'étude de cas et à expliquer au client pourquoi ces données devaient être prises en compte dans l'analyse. La majorité des candidats ont cerné les facteurs clés de succès présentés dans l'étude de cas et les ont reproduits dans leur réponse, mais bon nombre d'entre eux ont peiné à aller plus loin dans leur analyse de ces facteurs.

Les candidats forts ont effectué une analyse FFPM satisfaisante en traitant des quatre secteurs en cause, et en développant certains points au-delà de ce qui était présenté dans l'étude de cas. De plus, ils ont été en mesure de dégager correctement les facteurs clés de succès appropriés et d'en traiter de façon plus poussée.

Les candidats faibles ont classé les données de l'étude de cas dans les bons secteurs de l'analyse FFPM, mais n'ont pas été en mesure d'apporter une valeur ajoutée allant au-delà de ces données. En outre, ils ne se sont pas appuyés sur les facteurs clés de succès, ou ils en ont énoncé d'autres qui ne figuraient pas dans l'étude de cas, car ils n'ont pas vu que ces informations étaient fournies dans l'Annexe I.

### **OE n° 2 (Analyse des écarts)**

On demandait aux candidats d'expliquer la source des écarts importants, car William ne comprenait pas pourquoi l'une des divisions obtenait de bons résultats et l'autre, non. L'Annexe IV fournissait des informations sur les écarts sur coûts en 2017. L'information permettant aux candidats de déterminer la cause des écarts était fournie à l'Annexe II. Pour montrer qu'ils étaient compétents, les candidats devaient expliquer un nombre suffisant d'écarts pour chaque division en utilisant l'information fournie. En outre, ils devaient voir que les décisions prises par la division Fabrication (ou par Eli lui-même) visant à réduire les coûts en embauchant des employés non spécialisés ou en achetant des matériaux de moindre qualité étaient à l'origine des écarts défavorables de la division Installation.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont réussi à analyser un nombre suffisants d'écarts, mais ils n'ont pas pris le recul nécessaire pour analyser la décision de gestion qui avait mené aux écarts défavorables, et voir son incidence sur la division Installation. La majorité des candidats n'ont traité que des écarts individuels sans chercher à déterminer la cause de la mauvaise performance.

Les candidats forts ont correctement analysé la plupart des écarts pour chaque division. Ils ont vu que la décision prise par la direction de s'approvisionner en matériaux de moindre qualité et d'embaucher des ouvriers non spécialisés avait eu une incidence négative sur la division Installation. Ils ont vu que les décisions prises par Eli touchaient la division Installation directement, et ont produit une analyse globale approfondie.

Les candidats faibles n'ont pas traité d'un nombre suffisant d'écarts ou n'ont pas été en mesure d'analyser la cause des écarts en fonction de la division appropriée. Ils ont eu de la difficulté à associer les informations fournies aux différents écarts, et bon nombre d'entre eux ont rattaché les faits énoncés dans l'étude de cas au mauvais écart ou à la mauvaise division. Par exemple, certains candidats ont laissé entendre que les cadres fendus étaient la source de l'écart défavorable sur quantité des matières premières de la division Fabrication, alors qu'ils étaient plutôt la cause de l'écart dans la division Installation. Ces candidats n'ont pas vu l'incidence, sur la division Installation, des décisions prises par la division Fabrication.

### **OE n° 3 (Centres de responsabilité et fixation du prix de cession interne)**

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse pour déterminer si le centre de responsabilité actuel de chaque division et la politique de fixation du prix de cession interne étaient appropriés. On indiquait expressément dans l'Annexe II comment chaque division était gérée (c'est-à-dire centre de coûts et centre de profits) et en quoi consistait la politique actuelle de prix de cession interne. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse des centres de responsabilité et traiter de la politique actuelle de fixation du prix de cession interne. Ils pouvaient traiter des centres de responsabilité du point de vue soit du contrôle des intrants et des produits, soit de la concordance des objectifs entre la division et l'entreprise dans son ensemble. Ils pouvaient analyser la politique de fixation du prix de cession interne soit en traitant de la politique actuelle de façon appropriée, soit en recommandant une politique différente fondée sur la performance de la division ou sur l'avantage global pour l'entreprise dans son ensemble.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont relevé soit la question du centre de responsabilité actuel, soit les problèmes relatifs au prix de

cession interne, mais ils n'ont pas été en mesure d'apporter une valeur ajoutée allant au-delà du simple constat que les politiques actuelles étaient soit appropriées ou inappropriées. Les candidats ont peiné à appliquer les données de l'étude de cas dans leur analyse de la situation, et beaucoup ont recommandé des politiques inappropriées, par exemple que la division Fabrication devienne un centre de profit pour qu'elle puisse augmenter les profits de l'entreprise, ce qui améliorerait la rentabilité globale. Souvent, les conclusions tirées par les candidats ne cadraient pas avec les résultats de leurs analyses.

Les candidats forts ont traité des deux questions avec davantage de profondeur. Ils ont analysé les raisons pour lesquelles la structure actuelle des centres de responsabilité, pour l'une des divisions ou les deux, étaient appropriées, en rattachant leur analyse aux éléments qui étaient contrôlables ou non par la division en cause ou aux objectifs de l'entreprise. Les candidats forts ont soit justifié pourquoi la politique actuelle de prix de cession interne était appropriée, soit proposé une alternative valable.

Les candidats faibles n'ont mentionné que les politiques actuelles sans apporter de valeur ajoutée (par exemple, en indiquant que la division Fabrication est un centre de coût et que c'est approprié, sans fournir d'explications à l'appui). Ils n'ont pas semblé à l'aise avec les informations présentées et ne savaient pas comment les traiter dans le contexte des centres de responsabilité ou du prix de cession interne. Les analyses de ces candidats manquaient de profondeur, et ils n'ont pas fait preuve d'un niveau suffisant de connaissances techniques concernant les problèmes observés.

#### **OE n° 4 (Analyse des ratios)**

On demandait aux candidats d'évaluer la performance financière actuelle de W3 au moyen d'une analyse des ratios. On leur fournissait plusieurs sources d'information à partir desquelles ils pouvaient réaliser leurs analyses. Le tableau de l'Annexe I contenait des données sectorielles sous la forme de cinq ratios différents, et l'Annexe II présentait les mêmes ratios obtenus par W3 pour 2016 et 2015. L'Annexe III fournissait les plus récentes informations financières non auditées de W3, y compris des notes qui donnaient les informations financières supplémentaires nécessaires pour calculer les cinq ratios. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse satisfaisante des ratios et commenter la performance financière de W3.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont comparé l'information sectorielle aux informations de W3 pour 2016 et 2015. Ils ont traité de la façon de calculer chacun des ratios ou de les interpréter. Peu de candidats ont calculé les ratios pour 2017, même si on leur fournissait des extraits du bilan et des notes dans l'Annexe III. Certains ont eu de la difficulté à expliquer le ratio de rotation des stocks, en indiquant à tort que, comme le ratio augmentait, cela signifiait qu'il fallait plus de temps pour vendre les stocks. Les candidats ont aussi eu de la difficulté à expliquer la signification des ratios de la marge bénéficiaire nette et du rendement des capitaux propres pour une entreprise. Les explications de bon nombre de candidats ne s'appliquaient pas particulièrement aux données de l'étude de cas. Par exemple, certains ont indiqué que le ratio élevé du fonds de roulement pouvait signifier que l'entreprise avait des liquidités considérables, sans toutefois faire état de la trésorerie dont elle disposait actuellement (1,3 million \$).

Les candidats forts ont dûment calculé un certain nombre de ratios pour 2017. Ils ont également expliqué le sens de chaque ratio ou l'objet du calcul. Bon nombre ont intégré les résultats des ratios combinés les uns aux autres et ont vu que, dans l'ensemble, la performance de W3 était

bien supérieure à la moyenne sectorielle.

Les candidats faibles ont tenté de traiter des ratios uniquement en comparant les ratios de W3 pour 2016 à ceux de 2015, ou en comparant les ratios de W3 aux ratios sectoriels. Leur analyse se limitait à déterminer si le ratio s'était amélioré ou détérioré, et ils n'ont pas expliqué la signification du ratio au regard de la performance de l'entreprise. Ils ont formulé des commentaires génériques au sujet des ratios sans les lier à la situation de W3. Beaucoup de candidats faibles se sont trompés sur le sens des ratios (par exemple, en précisant qu'un ratio dette/capitaux propres faible indiquait que l'entreprise était plus endettée, ou qu'un ratio de rotation des stocks élevé signifiait une mauvaise performance). Ces candidats n'ont pas été en mesure d'interpréter de façon valable les résultats des ratios.

### **OE n° 5 (Nouveau matériel)**

Les candidats devaient donner leur avis sur le projet d'acquisition de nouveau matériel automatisé. L'Annexe V présentait toutes les informations nécessaires, et leur indiquait qu'ils ne devaient pas tenir compte des incidences en matière d'impôts et de présentation de l'information financière. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient déterminer (à l'aide d'une analyse de la valeur actualisée nette (VAN)) si W3 devrait acquérir le matériel, et analyser les options de financement pour déterminer laquelle était la meilleure en ayant recours à une stratégie raisonnable et comparable pour les trois options. On s'attendait également à ce que les candidats traitent de certains aspects qualitatifs de ces options.

Seul un petit nombre de candidats ont d'abord analysé s'il était approprié d'acquérir le matériel pour ensuite se pencher sur l'option de financement à retenir. La plupart des candidats ont supposé que la décision de réaliser le projet avait déjà été prise et, par conséquent, ont tenté d'évaluer les trois options de financement au moyen d'une analyse de la VAN, pour ensuite tirer une conclusion quant à l'option à retenir. Ils ont effectué plus de calculs que ne le justifiait l'étude de cas et tenté de calculer la VAN pour chaque option de financement, même si on ne fournissait aucune donnée permettant de placer ces options sur un pied d'égalité. Ces candidats n'ont pas tenu compte de toutes les informations fournies. Par exemple, certains n'ont pas vu que l'option de location prévoyait qu'il n'y aurait pas de frais d'entretien et de réparation, et ils l'ont comparé de façon quantitative aux autres options sans mentionner les coûts différentiels que celles-ci entraîneraient. Certains autres ont également tenu compte des entrées de trésorerie annuelles nettes différentielles pour une ou deux des options seulement et, du coup, n'ont pas produit des calculs comparables pour toutes les options. D'autres encore ont inclus le prix d'acquisition dans le calcul des trois options. Enfin, certains candidats n'ont pas vu que l'option location devait être évaluée sur la même durée de vie que les deux autres options, et ils l'ont plutôt calculée en fonction d'une option de renouvellement d'un ou de deux ans seulement.

Les candidats forts ont d'abord traité de la décision de procéder ou non à l'acquisition en examinant la VAN finale de l'option d'acquisition au comptant, pour conclure que celle-ci était positive, et ont analysé ensuite certaines considérations qualitatives valables. Par exemple, certains candidats se sont demandé si W3 voudrait utiliser toute sa trésorerie disponible pour l'acquisition, certains autres ont noté que W3 ne disposait pas de suffisamment de liquidités, et d'autres encore ont traité de la souplesse des modalités de location ou de l'inclusion de tous les frais d'entretien et de réparation.

Les candidats faibles ont traité des options de financement plutôt que de la décision d'entreprendre le projet. Ils ont eu de la difficulté à évaluer les trois options de financement de

façon comparable, commettant souvent des erreurs conceptuelles quant aux éléments à inclure dans leurs calculs ou à en exclure, annulant ainsi la comparabilité des calculs. D'autres ont comparé une ou plusieurs des options en utilisant des calculs simples (paiements annuels multipliés par la durée de vie de 12 ans), sans tenir compte de la valeur temps de l'argent, ou en utilisant des taux différents pour calculer la VAN de chacune des options. Ces candidats n'ont pas été en mesure d'évaluer les options de façon utile pour le client.

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 : 1 800.232.9406  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Sofia House, 1st Floor  
48 Church Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.icab.bm](http://www.icab.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
Télééc. : 1 506.830.3310  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### Institute of Chartered Accountants of the Northwest Territories and Nunavut

5016 50th Avenue  
P.O. Box 2433  
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2P8  
Tél. : 1 867.873.3680  
[info@icanwt.nt.ca](mailto:info@icanwt.nt.ca)  
[www.icanwt.nt.ca](http://www.icanwt.nt.ca)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

69, rue Bloor Est  
Toronto (Ontario) M4W 1B3  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://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](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal  
(Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### Institute of Chartered Accountants of the Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télééc. : 1 604.681.1523  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1  
Tél. : 1 902 334.1172  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://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  
[cpaaccommodations@cpawsb.ca](mailto:cpaaccommodations@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)