



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

Examen de mai 2023

© 2024 Comptables professionnels agréés du Canada
Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

Présidence : **Jonathan Vandal, CPA**
JV Conseil inc.
Montréal (Québec)

Vice-présidence : **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**
Mitel Corporation
Kanata (Ontario)

Jonathan Blanchette, M. Sc., CPA
Worximity Technology inc.
Montréal (Québec)

**Patrick Benjamin, CPA, LL. M. (Fisc.),
TEP, Pl. Fin.**
Groupe RDL Victoriaville SENCRL
Victoriaville (Québec)

Masonga Chipanshi, CPA, CIA, MPAcc
TD Asset Management
Regina (Saskatchewan)

Shawn Friesen, CPA, CA
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Portage la Prairie (Manitoba)

Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, IAS.A
Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Alina McGuinness, CPA, CA
Université de la Colombie-Britannique
Vancouver (Colombie-Britannique)

Natalie Pon, CPA
Ernst & Young LLP
Edmonton (Alberta)

Bradley Smith, CPA
Teed Saunders Doyle
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Jin Wen, CPA, CA, TEP, LL. M. (Fisc.)
Grant Thornton LLP
Toronto (Ontario)

Krista Burton, CPA
NL Hydro
Mount Pearl (Terre-Neuve-et-Labrador)

Linda Dai, CPA, CMA, MBA
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

Debbie L. Good, MBA, FCPA, FCA
Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

David Lavallée, CPA
Toitures Brault
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)

Maura O'Shea, CPA
Bell Canada
Montréal (Québec)

Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.
KPMG LLP
Vaughan (Ontario)

Abhimanyu Verma, CPA, CA, B. Comm.
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

**Daniel F. P. Zbacnik, MBA, FCPA, FCMA,
CPA (Illinois), IAS.A**
ZF Management Inc.
Toronto (Ontario)

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>	
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2023		
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)	1	
Message aux candidats.....	10	
<u>Annexes</u>		
Annexe A	Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	19
Annexe B	Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 30 mai 2023.....	26
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – KTI (version 1)...	27
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – CTI (version 2)...	42
Annexe C	Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 31 mai 2023.....	58
	Épreuve du Jour 2.....	59
	Guide de correction – Occasions d'évaluation communes.....	109
	Guide de correction – Rôle en Certification	137
	Guide de correction – Rôle en Finance	174
	Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	204
	Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	235
Annexe D	Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 1 ^{er} juin 2023	266
	Étude de cas 3-1.....	267
	Guide de correction 3-1.....	273
	Étude de cas 3-2.....	308
	Guide de correction 3-2.....	315
	Étude de cas 3-3.....	338
	Guide de correction 3-3.....	344
Annexe E	Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (tous les candidats).....	375
Annexe F	Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3...	381
Annexe G	Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	452
Ordres et écoles de gestion des CPA.....		456

La partie B du rapport présente un compte rendu complet sur l'épreuve du Jour 1 (CTI).

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE MAI 2023

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 mai 2023 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, de deux vice-présidents et de seize membres nommés par les organisations provinciales.

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de neuf membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Les membres de ce sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et le vice-président supervisent le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et de l'établissement du seuil de réussite incombe à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

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

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

Nature des études de cas

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à être admis dans la profession.

Épreuve du Jour 1 – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe, à moins que des circonstances particulières exigent qu'une troisième version soit utilisée. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 précédent. La version 2 (ou la version 3, le cas échéant) 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. Les différentes versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. La version 1 et la version 2 ont été utilisées à l'EFC de mai 2023. La version 2 était connexe à l'étude de cas CTI. La version 1 a été utilisée à l'EFC de mai 2022.

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 vice-président du Jury et certains membres du sous-comité, de même 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 utilisées en mai 2023, ainsi que 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 des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**. Les versions 1 et 2 de Creative Toys inc. 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 du Jury ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

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

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- 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 (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte), 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** et l'**étendue** 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** et de l'**étendue** 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 autres 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.

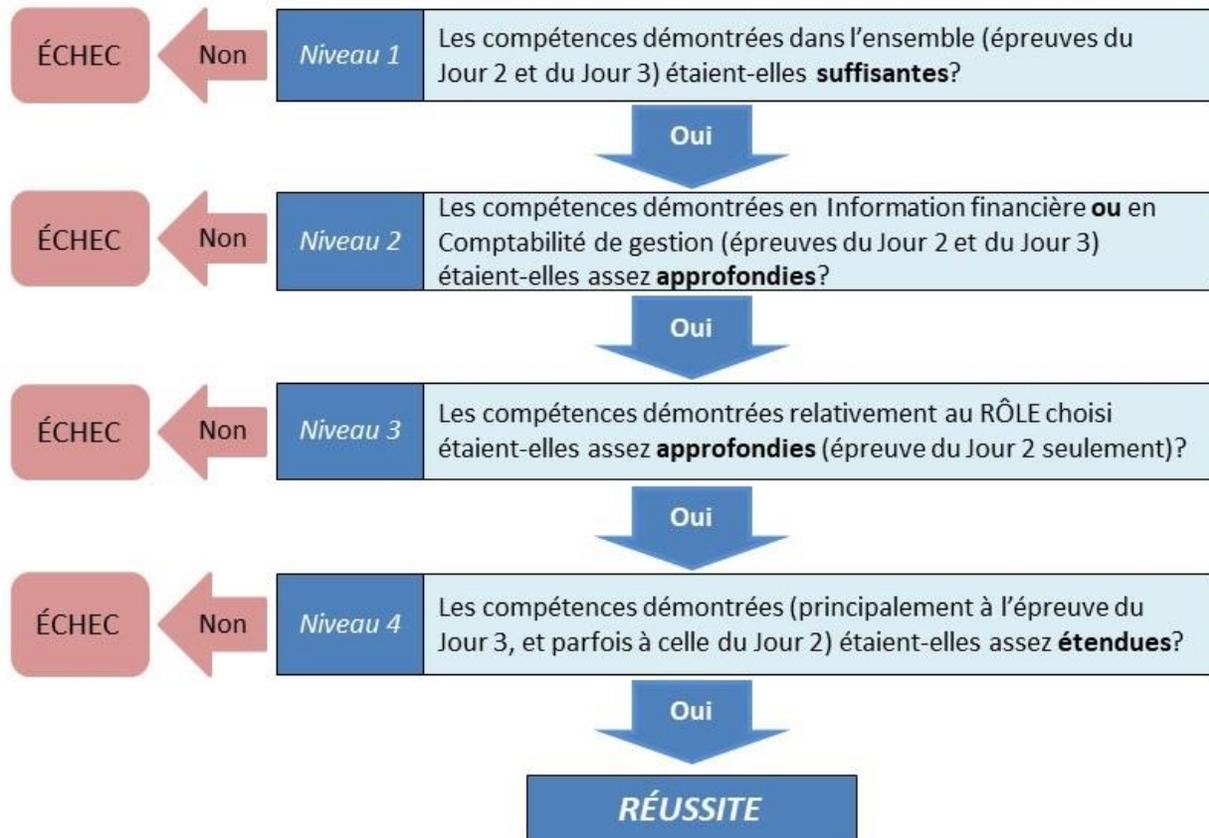
Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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).

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe la séance de l'EFC à laquelle ils se présentent. Pour ce faire, il se fonde sur les facteurs décrits dans la présente section.

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 du Jury 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 du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 — Dans le cadre du processus d'élaboration, le sous-comité du Jury 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, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

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

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière 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.

Jonathan Vandal, CPA
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de mai 2023 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe KTI (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 et 2 des études de cas KTI ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 de KTI, en mai 2024. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de CTI), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses à l'EFC de mai 2023, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur les observations des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. On trouvera des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur 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 ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthétiser l'information. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer davantage la profondeur et l'étendue des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les autres domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et bien répartir leur temps entre chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour pouvoir montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

Forces et faiblesses

Gestion du temps

L'épreuve du Jour 1 ne faisait l'objet d'aucune contrainte de temps et, de façon générale, le temps que les candidats ont consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions était approprié. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps à celles qui nécessitaient une analyse poussée.

L'épreuve du Jour 2 était elle aussi conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte; toutefois, les candidats semblent avoir eu de la difficulté à effectuer correctement tout le travail à faire dans le temps qui leur était alloué. Les candidats ont manifestement manqué de temps dans chacun des rôles; en effet, les réponses étaient généralement beaucoup plus courtes que ce qui était attendu compte tenu des cinq heures dont ils disposaient. De plus, les réponses aux dernières OE étaient plus courtes que les réponses aux premières OE. En général, les candidats ont consacré suffisamment de temps aux éléments du travail à faire de la section commune, mais semblent avoir consacré beaucoup moins de temps que ce qui était attendu aux éléments du travail à faire propres à leur rôle.

Les candidats ont eu plus de mal que prévu à gérer leur temps à l'épreuve du Jour 3, laquelle impose une contrainte de temps et force donc les candidats à bien répartir les quatre heures qui leur sont allouées entre les trois études de cas. Des candidats semblent avoir consacré trop de temps à l'étude de cas n° 1, au détriment des études de cas n°s 2 et 3, pour lesquelles un pourcentage plus élevé de candidats que la normale ont omis de traiter des OE. L'étude de cas n° 1 était la plus longue des trois, et comptait sept OE à traiter dans les 90 minutes prévues, ce qui nécessitait de solides compétences en gestion du temps. Les candidats qui ont pris plus que 90 minutes pour y répondre ont eu du mal à se rattraper par la suite. En général, les réponses à l'épreuve du Jour 3 étaient aussi plus courtes que ce qui était attendu.

Le pourcentage d'OE non traitées a par ailleurs été élevé pour l'ensemble de l'examen, les candidats ayant souvent carrément omis certaines OE. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont omis l'OE n° 7 (contrat à terme de gré à gré) du rôle en Certification, l'OE n° 12 (valeur de la machine RoboCarton) et l'OE n° 13 (financement à court terme) du rôle en Finance, et l'OE n° 7 (questions de comptabilité) du rôle en Fiscalité. À l'épreuve du Jour 3, l'OE n° 3 (Fiscalité – soldes reportés) de l'étude de cas n° 2 et l'OE n° 4 (Information financière – poursuite et fraude électronique) de l'étude de cas n° 3 ont elles aussi été souvent escamotées. Ces OE étaient cotées de moyennes à difficiles par le Jury. Il est difficile de déterminer si ces omissions étaient attribuables au manque de temps ou au fait que les candidats ont évité les sujets qu'ils n'étaient pas à l'aise de traiter.

Il convient de souligner que les candidats doivent atteindre le seuil de suffisance des connaissances établi pour l'EFC. Ce critère est distinct des exigences relatives à l'étendue et à la profondeur des compétences. Le Jury invite donc les candidats à prendre le temps de relever les questions pertinentes et à tenter de couvrir tous les éléments du travail à faire, car les OE non traitées nuisent à l'atteinte du seuil de suffisance. Le Jury invite aussi les candidats à bien planifier leur temps et à continuer de se servir de la durée suggérée pour chaque étude de cas pour répartir leur temps entre chaque OE.

Analyses non pertinentes

Même si cette situation n'était pas généralisée, des candidats ont fait des analyses non pertinentes, soit parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, soit parce qu'ils ont omis de tenir compte des données particulières de l'étude de cas. Souvent, ces candidats semblaient avoir cherché à appliquer un modèle de réponse, sans tenir compte des différences entre les données présentées dans l'étude de cas et les situations semblables évaluées lors d'examens précédents. Ils ont tenté d'appliquer les solutions des exercices d'analyse de cas au lieu de traiter les données qui leur étaient présentées. Voici quelques exemples de mauvaises interprétations du travail à faire ou d'analyses non pertinentes.

À l'OE n° 8 (plan d'audit) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont analysé la stratégie d'audit dans le cadre de leur plan d'audit, alors qu'on leur demandait expressément de s'occuper uniquement du risque d'anomalies significatives et du seuil de signification.

À l'OE n° 4 (analyse FFPM) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont présenté une analyse qualitative du projet d'expansion et ont formulé une recommandation sur la question de savoir si HG devait aller de l'avant ou non avec ce projet, alors qu'on indiquait expressément que seule une analyse FFPM était requise et qu'on ne demandait nulle part ailleurs aux candidats de formuler des commentaires sur le bien-fondé du projet.

À l'OE n° 6 (procédures d'audit) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont semblé ne pas bien comprendre ce qu'il fallait faire de l'information fournie à l'Annexe IV sur les processus de HG, qui devait aider les candidats à concevoir des procédures d'audit. Même si, dans la description du travail à faire, on indiquait clairement qu'il fallait proposer des procédures d'audit relatives à des secteurs particuliers, des candidats ont analysé les faiblesses du contrôle en plus de proposer des procédures d'audit, ce qui ne leur était pas demandé.

Le Jury rappelle aux candidats que même s'il est utile de faire des exercices d'analyse de cas et de connaître les différentes méthodes d'analyse, ils ne doivent pas présumer que le travail à faire est le même que dans les études de cas des examens précédents. La situation présentée dans chaque étude de cas est unique (comme c'est le cas dans la pratique), et les candidats doivent intégrer les données pertinentes de celle-ci pour bien cerner les questions importantes et choisir le type d'analyse approprié. Les questions à traiter d'une épreuve à l'autre sont rarement identiques. Avant de commencer à rédiger leur réponse, les candidats doivent prendre le temps qu'il faut pour cerner les questions et déterminer les analyses qui sont vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas.

Compétences techniques

Le Jury continue de constater une baisse des compétences techniques. Comme pour les derniers EFC, les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes. De plus, même si les candidats se sont bien tirés d'affaire à l'égard des sujets familiers et peu complexes, ils ont aussi eu du mal à traiter de sujets courants.

Les candidats ont généralement obtenu de bons résultats aux OE très simples, dont l'OE n° 1 (répartition des coûts), l'OE n° 2 (soumissions) et l'OE n° 3 (budget de trésorerie) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, l'OE n° 7 (fournisseurs – analyse quantitative), l'OE n° 8 (fournisseurs – analyse qualitative) et l'OE n° 10 (recyclage – analyse qualitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, l'OE n° 8 (revenu imposable et impôts à payer) et l'OE n° 11 (T4 préparés par QBS) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, et l'OE n° 4 (prix minimum à demander) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3.

Cependant, le Jury a constaté des lacunes importantes dans de multiples champs de connaissances techniques chez les candidats, tant en ce qui concerne les sujets les plus simples que les sujets les plus complexes.

Les compétences des candidats en Information financière étaient particulièrement faibles. Par exemple, à l'OE n° 5 (actifs incorporels) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à démontrer leur compréhension des critères de définition d'un actif incorporel, particulièrement le critère de contrôle. À l'OE n° 7 (contrat à terme de gré à gré) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, un sujet que le Jury jugeait tout de même difficile, les candidats ont même eu du mal à déterminer les indications pertinentes qui s'appliquaient à l'opération. À l'OE n° 1 (contrat de location) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu du mal à déterminer si le contrat contenait une option d'achat à prix de faveur. À l'OE n° 4 (poursuite et fraude électronique) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à comprendre que les NCECF s'appliquaient ou, lorsqu'ils l'ont compris, ont eu du mal à analyser le traitement comptable approprié du bobsleigh endommagé.

Les candidats ont également montré des faiblesses techniques à l'égard des autres compétences. Par exemple, à l'OE n° 12 (établissement des prix pour le forfait de services) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, la plupart des candidats ont comparé les deux approches de fixation des prix en fonction des produits d'exploitation plutôt que des marges sur coûts variables, ce qui était une erreur grave. À l'OE n° 13 (cession-bail) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont déduit la perte en capital subie sur le bâtiment du gain en capital réalisé sur le terrain, ce qui n'est pas approprié. À l'OE n° 3 (délai de récupération) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats n'ont pas calculé correctement le délai de récupération, alors que ce calcul était relativement simple.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

Incapacité d'expliquer les incidences des questions relevées ou de fournir une réponse suffisamment détaillée

Les candidats à l'examen de mai 2023 ont semblé avoir de la difficulté à expliquer les incidences des questions qu'ils avaient relevées ou à fournir suffisamment d'explications sur les points soulevés. Par exemple, à l'OE n° 10 (contrôles internes) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à expliquer les incidences des faiblesses du contrôle interne relevées. À l'OE n° 11 (écritures de journal manuelles) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont relevé certains éléments potentiellement préoccupants, mais n'ont souvent pas su expliquer en quoi ils pouvaient présenter un risque pour les états financiers. À l'OE n° 7 (questions d'information financière) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent présenté des analyses très sommaires, se contentant d'indiquer que l'ajustement comptable ferait augmenter ou diminuer les revenus et les impôts, sans tenter d'expliquer les concepts fiscaux en cause, ou ne fournissant que de très brèves descriptions, sans expliquer leurs conclusions. À l'OE n° 9 (déclaration de TPS/TVH) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas su expliquer suffisamment les erreurs relevées dans le projet de déclaration de TPS/TVH. À l'OE n° 12 (impôt des particuliers) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, même si de nombreux candidats ont vu que les règles relatives aux entreprises de prestation de services personnels s'appliquaient, ils ont eu du mal à expliquer correctement les incidences ou les mécanismes qui sous-tendaient leurs conclusions. À l'OE n° 2 (comptabilisation des produits) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont réussi à citer les indications d'IFRS 15 et de les appliquer à certaines des données de l'étude de cas, mais leur analyse de la manière dont les critères s'appliquaient aux données de l'étude de cas manquait de profondeur. À l'OE n° 5 (mission d'audit versus mission de compilation) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à expliquer certaines des différences entre les deux types de missions, et beaucoup sont restés muets sur les incidences d'un changement de type de mission pour la cliente. À l'OE n° 7 (entreprise individuelle ou société) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont soulevé des notions élémentaires quant aux différences entre les deux types d'entreprise, mais ils ont fourni des analyses génériques sans expliquer l'incidence de ces notions pour HG en particulier. À l'OE n° 2 (respect de la mission dans la façon de dépenser la subvention) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats ont formulé des suggestions qui étaient trop générales pour être utiles, sans fournir d'explications.

Le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer comment envisager certaines décisions d'affaires et la façon de mettre ces dernières en œuvre. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, les informations dont dispose le client seront incomplètes. Dans les réponses aux études de cas de l'EFC, le Jury veut comprendre le raisonnement du candidat et voir des preuves que le candidat a fait une analyse et exercé son jugement professionnel pour dégager une conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de simplement relever une question sans en expliquer les incidences ou de formuler une conclusion sans d'abord présenter une analyse. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

Absence de prise en compte du contexte particulier des études de cas et d'intégration des données pertinentes

Comme pour les EFC précédents, les candidats ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte spécifique à chaque étude de cas dans leur réponse ou à intégrer les données de l'étude de cas pertinentes à leur analyse. Par exemple, à l'OE n° 9 (recyclage – analyse quantitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas semblé bien comprendre le programme de Refill IT, plus précisément du modèle d'affaires qui sous-tendait la proposition. À l'OE n° 13 (orientation stratégique et gouvernance) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont analysé les options stratégiques individuellement au lieu de les analyser dans leur ensemble et de tenter d'établir des liens entre celles-ci et des éléments de l'environnement d'UBI. De plus, leurs remarques sur la composition du Conseil d'administration étaient très génériques et n'étaient pas rattachées à l'environnement ou à la situation d'UBI. À l'OE n° 1 (écarts) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer aux données fournies les formules de calcul des écarts qu'ils avaient eux-mêmes proposées, et leur interprétation des analyses des écarts était souvent générique et sans lien avec les données de l'étude de cas. À l'OE n° 3 (risques d'entreprise) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats n'ont pas ajouté de risques à ceux qui étaient déjà indiqués dans le modèle, même si on leur avait expressément demandé de le faire. De plus, ils n'ont souvent pas traité la situation dans son ensemble et se sont concentrés sur des éléments mineurs plutôt que sur les problèmes importants. Par exemple, des candidats ont formulé des commentaires sur les contrôles relatifs à la feuille de calcul Excel plutôt que sur les menaces à la cybersécurité de l'organisation. De nombreux candidats n'ont pas non plus réalisé que certains des risques présentés dans le modèle prendraient clairement une forme différente pour l'ACB.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des situations uniques et celle d'intégrer l'information qui se trouve dans différentes parties de l'étude de cas sont des compétences importantes que les CPA débutants doivent posséder. Les candidats doivent s'assurer de bien comprendre le contexte précis de tous les éléments du travail à faire avant de les traiter et intégrer dans leur analyse des éléments propres au scénario présenté.

Tableaux financiers préinsérés

À l'examen de mai 2023, pour la première fois, tous les tableaux financiers des études de cas qui comptaient au moins 10 lignes étaient fournis aux candidats en format électronique dans le logiciel d'examen. Le Jury a été heureux de constater que de nombreux candidats en ont tiré parti pour gagner du temps ou pour mieux structurer leurs réponses, par exemple à l'OE n° 1 (répartition des coûts) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, afin d'imputer efficacement chacun des coûts et de faire la somme de chacune des catégories de coûts.

Pour des commentaires détaillés, voir l'Annexe F de la partie A du rapport sur l'EFC.

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles ont le plus souvent fait des liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, soit celles se rapportant aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision de KTI, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

Outre les objectifs explicites consistant à accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 et à accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement, il fallait tenir compte du fait que tous les contrats de vente de thés de marque maison des clients arrivaient à échéance à court terme. Comme ces contrats représentaient environ 70 % des ventes de la société, les candidats devaient impérativement traiter cette question dans leur réponse. De plus, KTI n'avait que 4 millions \$ de trésorerie disponible pour la réalisation de nouveaux investissements stratégiques et n'avait accès à aucun autre financement bancaire. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à KTI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer l'incidence qu'aurait chacune des options stratégiques, si elle était retenue, sur l'approvisionnement en matières premières et sur la trésorerie limitée de la société. Ils devaient également formuler une conclusion générale qui cadrerait avec leurs analyses et qui tenait compte des deux questions au niveau de l'entité : l'affectation des matières premières et l'utilisation optimale des capitaux d'investissement limités.

Il y avait cinq options stratégiques à analyser, tant sur le plan qualitatif que quantitatif : le contrat proposé par BFI, qui aurait nécessité la totalité de l'approvisionnement en matières premières de KTI; l'acquisition d'une participation de 40 % dans Hilly, une plantation de thé au Sri Lanka; le partenariat avec Leaf, un détaillant de cannabis; l'utilisation du processus nouvellement breveté pour le développement d'une gamme de boissons à base de thé infusées à la théanine; et la conclusion d'un accord de vente avec FFF, une chaîne d'épiceries bien connue aux États-Unis.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé de manière approfondie les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment rattaché leurs calculs aux objectifs de KTI). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. Souvent, le bon calcul n'avait pas été fait pour évaluer la décision. Nombre de candidats faibles ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont régulièrement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les deux questions au niveau de l'entité présentées, soit l'approvisionnement en matières premières et les capitaux d'investissement limités. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Les candidats faibles ont quant à eux omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils ont énuméré les avantages et les inconvénients de chaque option, se contredisant parfois de l'une à l'autre, sans bien faire ressortir l'importance des deux questions au niveau de l'entité dans la prise de décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'établir un ordre de priorité pour leurs recommandations stratégiques, expliquant pourquoi il fallait privilégier une option plutôt qu'une autre, en fonction des facteurs décisionnels propres à l'entité. Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. À titre d'exemple, les candidats faibles n'ont pas évalué si KTI était en mesure de fournir les quantités minimales prévues au contrat avec BFI, ni l'incidence de la clause d'exclusivité sur les autres options stratégiques.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses non structurées.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas CTI)

Comme pour la version 1 de KTI, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont ensuite utilisé cette évaluation de la situation plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques ainsi que dans leurs conclusions.

L'un des changements les plus importants survenus depuis la situation présentée dans le module de synthèse 1 était l'embauche de Solange à titre de chef de la direction de CTI, à qui avaient été octroyées des unités d'actions liées à la performance (UAP) pour l'inciter à rester en poste. Solange avait elle-même établi un nouvel ensemble d'indicateurs clés de performance (ICP), dont les chefs de division de la société devaient tenir compte lorsqu'ils recommandaient de nouveaux projets. Les candidats devaient intégrer dans leurs analyses ces éléments cruciaux de la situation globale de la société.

Les candidats devaient analyser trois options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, soit l'acquisition de Kolepare, un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques; l'investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction; et l'investissement dans le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques. De plus, les candidats devaient analyser les questions de gouvernance liées aux UAP de Solange.

Comme dans le cas de la version 1 de KTI, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté une analyse quantitative utile et ont établi des liens entre leur analyse et les questions au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Les candidats forts ont eu tendance à intégrer à leur analyse l'incidence de chaque option stratégique sur les UAP de Solange et ont tenu compte du parti pris apparent de Solange à l'égard de certains des investissements dans l'ensemble de leur analyse des questions, de leurs conclusions et de leurs recommandations globales.

Les candidats faibles n'ont généralement pas relevé et analysé en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique, et ils ont plutôt eu tendance à se concentrer sur des aspects mineurs. Par exemple, pour le développement du logiciel de jeu de mathématiques, les candidats faibles ont généralement axé leur analyse sur la compatibilité du projet avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI, plutôt que sur les multiples risques importants qu'il présentait. Ils ont aussi eu de la difficulté à préparer une analyse équilibrée et ont eu tendance à exposer les forces de chaque projet sans fournir d'explications aussi solides sur les risques ou les faiblesses. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options. Par exemple, beaucoup de candidats faibles ont eu du mal à voir les problèmes de gouvernance que présentaient les UAP de Solange et, lorsqu'ils les ont mentionnés, leur analyse était souvent brève.

Comme pour la version 1 de l'étude de cas KTI, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses non structurées.

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. Les candidats doivent réaliser une analyse générale et stratégique à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont généralement proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance celle à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 est conçue de manière qu'un candidat moyen puisse y répondre en trois heures et demie, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure et demie supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences de *leur* rôle (Certification, Finance, Gestion de la performance ou Fiscalité) 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 la **profondeur** et l'**étendue** des compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout de celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et de 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 70 à 90 minutes chacune¹) 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** et l'**étendue** 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 autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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.

¹ Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de mai 2023 étaient d'une durée de 70 à 90 minutes chacune.

L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale

Avant la finalisation et l'impression de l'EFC, les études de cas et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les chefs d'équipe et chefs d'équipe adjoints à la lumière des réponses des candidats, lors de la tenue du centre de précorrection.

Le centre de correction de l'EFC de mai 2023

La correction de l'EFC de mai 2023 s'est faite entièrement à distance. Quelque 120 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs pour participer à la correction de l'EFC de mai 2023. 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 permanents de CPA Canada responsables de l'EFC, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas KTI a été corrigée par une équipe de 11 correcteurs du 19 au 30 juin 2023. La version 2 de l'étude de cas CTI a été corrigée par une équipe de trois personnes du 6 au 12 juin 2023.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 21 correcteurs du 18 au 29 juin 2023. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 18 correcteurs du 18 au 30 juin 2023. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs du 19 au 29 juin 2023. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 10 au 15 juin 2023. Le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de trois correcteurs du 5 au 9 juin 2023.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 20 juin au 4 juillet 2023. Au total, 45 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

Avant le début de la correction, les membres du sous-comité du Jury, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de trois à six jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin, tenant compte des commentaires soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

Les grosses équipes ont suivi un calendrier de correction préétabli, qui comprenait une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À la phase de démarrage, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs, sous la supervision des permanents et du vice-président du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, les équipes ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments des guides 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. Chaque grosse équipe comptait un chef, de un à deux chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Les correcteurs des petites équipes ont participé à la précorrection et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Chaque équipe comptait un chef et de deux à trois correcteurs expérimentés, dont deux correcteurs bilingues, qui ont corrigé toutes les copies en français. Ces correcteurs bilingues ont commencé par noter des copies en anglais, puis sont passés aux copies en français, une fois que leur façon de corriger a été jugée équivalente à celle des autres correcteurs. Les correcteurs bilingues ont fait l'arbitrage des copies en français en analysant les écarts dans leur correction.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et 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. Des copies de contrôle ont été versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. 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. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'écarts importants entre des correcteurs.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

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

Demande de nouvelle correction et demande d'analyse de la performance

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves, moyennant des frais. Un rapport de rétroaction est maintenant fourni gratuitement aux candidats qui ont échoué à l'épreuve du Jour 1. Ce rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

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

Sous la supervision du président du Jury d'examen et des permanents de CPA Canada chargés de l'EFC, la copie est revue par le chef d'équipe et les chefs d'équipe adjoints 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 compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats sont ensuite transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 30 MAI 2023

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 30 MAI 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (KTI – Version 1)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 31 mars 2025 et vous, CPA, travaillez toujours chez F&W Consulting LLP (FWC). Kingsdale Tea Inc. (KTI) a de nouveau demandé à FWC de l'aider dans son analyse et sa planification stratégiques.

Michael a pris sa retraite en 2023. À sa retraite, il a fait don de 45 000 actions ordinaires de KTI à Kathleen, et KTI a racheté les 165 000 actions restantes et les a retirées de la circulation. Les enfants de Michael – Jason, Sabrina et Kathleen – sont maintenant propriétaires à parts égales de KTI (chacun détient 45 000 actions ordinaires). En contrepartie de ses 165 000 actions, Michael a accepté un prêt sans intérêt de 5 millions \$, remboursable sur 10 ans en versements annuels égaux. Michael n'est plus membre du Conseil d'administration (le Conseil) de KTI, mais conseille périodiquement KTI. Jason est maintenant chef de la direction de KTI et Conrad Bolton a été embauché au poste de vice-président, Marketing. Vers la fin de 2023, Conrad a investi 6 millions \$ dans la société en contrepartie de 60 000 actions privilégiées convertibles en actions ordinaires, à raison d'une pour une.

Depuis le dernier mandat, KTI a commencé à vendre sa propre marque de thés; la nouvelle gamme compte 10 produits. KTI a maintenant deux gammes de produits distinctes : les thés de marque maison des clients et les thés de marque KTI. Depuis son arrivée à KTI, Conrad a joué un rôle déterminant dans le lancement et la croissance des ventes des thés de marque KTI. La stratégie actuelle de KTI est de vendre ses nouveaux thés de marque KTI dans les salons et les boutiques de thé (où on peut acheter du thé en vue de le consommer à la maison). KTI a utilisé une partie des fonds provenant de l'émission d'actions privilégiées en faveur de Conrad pour financer le matériel nécessaire et payer les frais de marketing initiaux associés au lancement des thés de marque KTI. KTI a affecté le reste des fonds à la mise à niveau de son dépoussiéreur, ce qui a mis fin aux problèmes respiratoires qu'éprouvaient certains de ses employés. Depuis 2023, KTI n'a réalisé aucun autre investissement d'importance, comme celui dans SHTE, et a refusé les propositions de HTK et de BDC.

Jusqu'ici, KTI a choisi de ne pas signer de contrats à long terme pour les thés de marque KTI. Heureusement, les commandes de thés de marque KTI augmentent chaque mois depuis leur lancement.

Malgré le lancement des thés de marque KTI, la société compte encore sur les ventes de thés de marque maison des clients (provenant de quatre contrats encore en vigueur), qui représentent environ 70 % de son chiffre d'affaires. Les quatre contrats arrivent à échéance dans les deux prochaines années, et KTI n'a pas encore amorcé le processus de renouvellement avec ces clients. Lorsque des contrats de vente de thés de marque maison des clients arrivent à échéance, la stratégie de KTI jusqu'à présent a été de réaffecter l'approvisionnement en matières premières à la production des thés de marque KTI.

Ces deux dernières années, Sabrina a continué à bâtir une solide équipe de R et D qui a développé des produits populaires et innovants. KTI a ainsi acquis une réputation de pionnière dans la création de nouveaux produits de thé. Cette réussite est notamment attribuable aux travaux des groupes de discussion avec des propriétaires de boutiques de thé qui testent les nouvelles saveurs. À l'heure actuelle, l'équipe de R et D de KTI crée cinq nouvelles saveurs de thé chaque année. De plus, KTI vient d'obtenir un premier brevet résultant des travaux de l'équipe de R et D. Ce brevet protège le processus d'extraction de la théanine des théiers; la théanine est un acide aminé naturellement présent dans le thé vert. L'équipe de R et D a inventé un procédé innovant qui augmente de beaucoup la quantité de théanine qu'il est possible d'extraire de chaque théier.

KTI n'a pas changé sa vision, sa mission ou ses valeurs fondamentales depuis 2018. Toutefois, comme Michael ne participe plus activement à la gestion de KTI, le Conseil a décidé d'actualiser les objectifs de la société.

Lors d'une réunion récente, les membres du Conseil ont convenu des objectifs suivants :

1. accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028;
2. accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement.

KTI a 4 millions \$ de trésorerie disponible pour la réalisation de nouveaux investissements stratégiques et n'a accès à aucun autre financement bancaire.

Le Conseil de KTI vous demande de passer en revue l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse de chacune des propositions considérées ainsi que vos recommandations les concernant. Le Conseil veut aussi avoir votre avis sur l'orientation stratégique globale de KTI et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales dans votre analyse et vos recommandations.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA	30
II État du résultat sectoriel pour 2024	35
III Note interne – Situation dans le secteur	36
IV Projet de contrat avec Beau Foods Inc.	37
V Investissement dans Hilly Side Tea Farm Inc.	38
VI Entente avec Relaxing Leaf Company Limited	39
VII Mise en marché des produits infusés à la théanine	40
VIII Contrat de vente aux États-Unis avec Fresh Fare Foods.....	41

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Jason : Merci, CPA, d'être là aujourd'hui.

Jusqu'à maintenant, nous sommes heureux que les thés de marque KTI aient été bien reçus par nos clients. Les ventes de thés de marque KTI affichent une croissance soutenue, et nous profitons d'une marge supérieure sur ces ventes puisque nous pouvons demander un prix plus élevé. Les frais de marketing élevés ont quelque peu érodé nos bénéfices, mais ça n'a rien de surprenant, puisqu'il est coûteux d'établir une nouvelle marque.

Par ailleurs, notre équipe de R et D est exceptionnelle. Récemment, KTI a obtenu son tout premier brevet. Beau travail, Sabrina!

Sabrina : Merci beaucoup, Jason. Honnêtement, je crois que nous avons la meilleure équipe de R et D de l'industrie. Nous ne faisons que commencer à créer des produits de niche de grande qualité.

Jason : Excellent, Sabrina.

CPA, étant donné que la société transitionne de la vente de thés de marque maison des clients à la vente de thés de marque KTI, nous devons déterminer la meilleure manière de réaffecter l'approvisionnement en matières premières qui deviendra disponible quand les contrats de vente de thés de marque maison des clients restants arriveront à échéance.

Kathleen : Je pense que nous devons commencer à accepter des contrats de vente à long terme de thés de marque KTI pour assurer la stabilité de nos produits d'exploitation. Jusqu'ici, les ventes des thés de marque KTI ont connu une croissance rapide, mais cette croissance a récemment ralenti. Vu notre stratégie de vente actuelle, et comparativement à la quantité de thés de marque KTI vendue en 2024, nous nous attendons à vendre 750 000 kg de thé de marque KTI de plus en 2025, 800 000 kg de plus en 2026 et 850 000 kg de plus en 2027.

Sabrina : Je ne suis pas d'accord. Le mieux pour la société serait de concentrer nos ressources sur le développement et la distribution de nouveaux produits de niche.

Jason : En tant que membres du Conseil, nous ne pouvons pas prendre une décision éclairée sur l'orientation stratégique de KTI avant d'avoir analysé toutes les possibilités. Justement, nous avons plusieurs stratégies possibles à évaluer. Pour parler de la première possibilité, nul autre que le fondateur de KTI, Michael Galinsky, se joint à nous par téléphone.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Michael se joint à la réunion par téléphone.

Kathleen : Papa, je pensais que tu étais à la retraite!

Michael : Je le suis, mais je dois faire part d'une occasion vraiment intéressante au Conseil. Comme vous le savez, KTI s'est développée grâce à la création et au maintien de solides relations avec les clients qui achètent nos thés pour leur marque maison. Eh bien, après avoir passé 10 ans à faire du marketing ciblé et à bâtir des relations, je suis ravi de vous annoncer que Beau Foods Inc. (BFI) est enfin prête à signer un contrat avec KTI.

Conrad : Sais-tu ce qui a amené BFI à changer d'idée?

Michael : Oui, les thés de marque KTI! BFI a vu à quel point le public a bien accueilli ces thés, et elle veut les vendre dans son vaste réseau de magasins partout au Canada et aux États-Unis. Il s'agirait du plus gros contrat de l'histoire de KTI!

Jason : Selon les notes fournies, ce serait en effet un énorme contrat (Annexe IV). Vu sa taille, il nous faudrait y affecter la totalité de notre approvisionnement en matières premières pour pouvoir respecter adéquatement notre engagement. En fait, d'ici la troisième année du contrat, nous devrions probablement augmenter notre approvisionnement d'environ 50 % pour satisfaire aux exigences.

Michael : L'acceptation de ce contrat permettrait à KTI d'être moins exposée aux risques.

Kathleen : Je suis d'accord. Le contrat à long terme avec BFI permettrait d'assurer la stabilité des produits d'exploitation de KTI dans un avenir prévisible.

Sabrina : Je ne suis pas convaincue. Comme BFI exige 10 nouvelles saveurs de thé distinctes par année, l'équipe de R et D n'aura plus le temps de développer d'autres produits.

Jason : En plus, la marge bénéficiaire de ce contrat serait inférieure à celle que nous réalisons normalement sur les ventes de thés de marque KTI.

Michael : Les contrats comme celui-ci sont rares. Je vous recommande de l'accepter. Allez, il faut que je file.

Michael quitte la réunion.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Kathleen : Wow, quelle surprise. Ce contrat nous donnerait certainement une autre bonne raison d'augmenter l'approvisionnement en matières premières de KTI. Sur ce, Jason, peux-tu nous parler de la proposition relative à la plantation Hilly Side Tea Farm (Hilly)?

Jason : Bien sûr. Hilly a été fondée il y a 30 ans par Frans Mendis, qui a pris sa retraite en 2024. La plantation appartient maintenant à 100 % à son fils, Ivaan Mendis, qui l'exploite avec l'aide du directeur de longue date de Hilly. Même si KTI n'a jamais acheté de feuilles de thé à Hilly, je connais les activités de la plantation. Je sais qu'elle a les certifications Fairtrade et biologique depuis plus de dix ans.

Kathleen : Ivaan a offert de vendre 40 % de Hilly à KTI pour 6 millions \$. J'ai réuni des informations supplémentaires sur cet investissement possible (Annexe V).

Sabrina : Par ailleurs, je suis ravie de vous parler d'une proposition fantastique. Grant McGuire, un ami de longue date, a récemment suggéré que KTI et sa société, Relaxing Leaf Company Limited (Leaf), fassent équipe pour ouvrir des salons de thé uniques en leur genre.

Leaf est un détaillant de cannabis réputé dans de nombreuses provinces canadiennes où les commerces de cannabis privés sont autorisés. Avec KTI, Grant veut ouvrir trois salons de thé dans le cadre d'un projet pilote, qui pourrait donner naissance à une chaîne nationale. La vision de Grant est d'attirer les jeunes buveurs de thé qui veulent profiter des bienfaits pour la santé des produits de thé infusés au cannabis dans une ambiance conviviale.

Jason : L'idée est intéressante.

Sabrina : Vraiment! En plus, Grant veut que nous créions ensemble une gamme de boissons prêtes à boire (PAB) infusées au cannabis. Leaf n'a pas l'expertise en R et D nécessaire pour le faire. Je vous ai fourni plus d'informations (Annexe VI).

Jason : Wow. Si l'équipe de R et D parvenait à développer une gamme de produits infusés au cannabis, KTI accéderait à un nouveau créneau de marché.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Sabrina : Vu les réalisations de l'équipe de R et D, je suis convaincue que nous y arriverons. De plus, Grant connaît très bien le secteur du cannabis, et il nous sera d'une grande aide pour nous guider dans l'environnement réglementaire complexe de ce projet.

Kathleen : J'ai un doute. Voulons-nous que la nouvelle marque de KTI soit associée à une substance qui était illégale il n'y a pas si longtemps? Je m'inquiète pour notre réputation. Aussi, ce type de produit n'a pas fait ses preuves, et le marché n'est pas établi.

Conrad : Selon ce que j'en sais, la demande de produits dérivés du cannabis est en hausse. De plus, mon usine d'embouteillage serait disponible pour produire et stocker, à prix réduit, ces PAB quand ils auront été développés.

Jason : Merveilleux, Conrad.

Ensuite, nous devons parler de notre nouveau brevet relatif à l'extraction de la théanine, pour lequel nous avons reçu une offre d'achat de 6 millions \$.

Sabrina : Vendre le brevet? Ça me semble être une décision à courte vue. Le brevet crée d'importantes possibilités pour KTI et lui offre un avantage concurrentiel parce que dans l'avenir, la théanine sera utilisée dans beaucoup d'autres produits que le thé.

Kathleen : Peut-être, Sabrina, mais nous avons besoin de cet argent pour accroître et garantir notre approvisionnement en matières premières parce que nous utilisons actuellement tout ce que nous avons.

Sabrina : Je crois que nous devrions aller dans la direction opposée. Dans un groupe de discussion récent, nous avons reçu d'excellents commentaires de plusieurs propriétaires de salons de thé qui ont goûté l'un de nos nouveaux produits infusés à la théanine. Chaque participant a dit à quel point il se sentait détendu après quelques tasses de ce thé. Nous devrions mettre en marché cette nouvelle gamme de produits dès que possible. J'ai réuni des informations supplémentaires (Annexe VII).

Conrad : Sabrina n'a pas tort – comme la théanine contribue à la réduction du stress, il y aura certainement une forte demande. Cette nouvelle gamme de produits pourrait connaître un grand succès.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

- Kathleen : Je ne doute pas du potentiel de ces produits, mais nous devons affecter nos matières premières judicieusement. D'ailleurs, nous avons reçu beaucoup de demandes de nos clients aux États-Unis et au Canada qui veulent signer des contrats de vente à long terme de thé de marque KTI, demandes que nous avons toutes refusées jusqu'à maintenant. Pour assurer la stabilité de nos produits d'exploitation, nous devrions reconsidérer notre décision de ne pas signer des contrats de vente à long terme pour ces thé.
- Conrad : Je dois dire que l'absence de contrats à long terme rend l'ensemble du processus de ventes et de production plus lourd. Actuellement, chaque fois que nous recevons une commande ponctuelle, nous devons refaire la totalité de la paperasse. Cela complique aussi la planification de la production et l'établissement de prévisions.
- Sabrina : Peut-être, mais le système actuel fonctionne. Pourquoi réduire notre marge de manœuvre sur les plans des prix et des volumes en signant des contrats à long terme, surtout qu'une hausse du coût des matières premières est prévue?
- Kathleen : Parce que sans contrat à long terme, nous ne pouvons pas être certains qu'un client continuera à acheter nos produits, ce qui accroît grandement le risque pour nous.
- Conrad : À ce sujet, nous venons encore de recevoir une offre de contrat à long terme d'un client, Fresh Fare Foods (FFF). Cette chaîne d'épiceries bien connue aux États-Unis veut signer avec nous un contrat de cinq ans pour la vente de thé de marque KTI. J'ai réuni des informations sur cette offre (Annexe VIII).
- Jason : Quelle est la taille du contrat, Conrad?
- Conrad : D'après les informations préliminaires, à l'an 1, le contrat nécessiterait environ 8 % de notre approvisionnement actuel en feuilles de thé.
- Jason : OK, CPA, pouvez-vous examiner toute l'information fournie et nous dire ce que vous en pensez? Merci à tous et à toutes d'avoir été là.

ANNEXE II
ÉTAT DU RÉSULTAT SECTORIEL POUR 2024

	Marques maison des clients	Marque KTI	Total
Produits des activités ordinaires	36 540 000 \$	15 660 000 \$	52 200 000 \$
Coût des produits vendus	(29 049 000)	(10 179 000)	(39 228 000)
Marge brute totale	<u>7 491 000</u>	<u>5 481 000</u>	<u>12 972 000</u>
Frais de recherche et développement			(1 210 000)
Frais de marketing			(2 350 000)
Frais généraux et administratifs			(5 649 000)
Résultat d'exploitation total			<u>3 763 000</u>
Charges financières			(425 000)
Résultat avant impôts			<u>3 338 000</u>
Impôts sur le résultat			(760 000)
Résultat net			<u><u>2 578 000 \$</u></u>
Approvisionnement nécessaire (<i>en milliers de kilogrammes</i>)	8 638	2 710	11 348
Pourcentage de l'approvisionnement total	76 %	24 %	

Informations supplémentaires sur les contrats de vente de thé de marque maison des clients :

Client	Échéance	Produits des activités ordinaires	Approvisionnement nécessaire (<i>en milliers de kilogrammes</i>)
Épiceries Alcona ltée	Mai 2025	6 213 000 \$	1 316
Aliments naturels ltée	Novembre 2025	11 542 000 \$	2 854
Épiceries de quartier inc.	Janvier 2026	13 834 000 \$	3 398
Services alimentaires PY inc.	Juin 2026	4 951 000 \$	1 070
Total		36 540 000 \$	8 638

ANNEXE III

NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

La demande de thés de spécialité, particulièrement les produits certifiés biologiques et Fairtrade qui procurent des bienfaits pour la santé, continue de croître. Cette tendance s'observe spécialement dans les salons et boutiques de thé, où les ventes augmentent au-delà de toutes les attentes. Toutefois, à cause de la hausse de l'inflation, le prix de tous les produits de consommation a augmenté, ce qui pousse certains buveurs de thé à acheter leur thé de spécialité en épicerie, où il se vend moins cher que dans les salons et boutiques de thé. Pour répondre à cette demande accrue, beaucoup de détaillants en alimentation élargissent leur sélection de thés de spécialité.

L'approvisionnement en feuilles de thé demeure une préoccupation pour l'ensemble du secteur. Les effets des changements climatiques, combinés à deux saisons de mauvaises récoltes, ont entraîné une concurrence accrue pour l'obtention de terres fertiles où il est possible de faire pousser du thé de manière fiable. Comme l'offre commence à diminuer, on s'attend à une augmentation du prix du thé.

Des études récentes ont révélé que les thés enrichis en théanine, un acide aminé, procurent des bienfaits importants pour la santé. Les théiers produisent naturellement de la théanine, qui favorise la relaxation et la réduction de l'anxiété. Actuellement, toutes les études indiquent que la théanine est sans danger pour les êtres humains, bien qu'il n'existe aucune étude sur les effets à long terme. Étant donné que la théanine est classée comme un produit de santé naturel et non comme un médicament, la production et la vente de produits qui en contiennent sont assujetties à peu d'exigences réglementaires.

Dans le même esprit, de nombreux Canadiens de tous âges ont intégré la consommation de produits infusés aux composés du cannabis, comme le THC et le CBD, à leur routine de bien-être en raison des bienfaits pour la santé qu'ils procurent. Il a été prouvé que le THC réduit le stress chez certaines personnes et que le CBD améliore la qualité du sommeil en plus de réduire la douleur et l'inflammation. Contrairement à la théanine, toutefois, les composés du cannabis sont soumis à d'importantes exigences réglementaires. À l'heure actuelle, les autorités compétentes ont autorisé la vente d'un faible nombre de produits infusés au cannabis, ce qui a mené à une augmentation des ventes sur le marché noir.

ANNEXE IV
PROJET DE CONTRAT AVEC BEAU FOODS INC.

BFI est un détaillant multinational de produits alimentaires haut de gamme.

Voici des extraits du contrat proposé par BFI :

- Le contrat a une durée de 10 ans et commencera le 1^{er} août 2025.
- BFI achètera tous les thés de marque KTI qui seront produits.
- Le contrat est exclusif; par conséquent, KTI ne pourra pas vendre de thés de marque KTI à d'autres détaillants.
- BFI assumera les frais de marketing pour les produits de KTI pendant la durée du contrat.
- BFI s'engage à acheter un minimum de 11 millions de kg pour l'an 1 (du 1^{er} août 2025 au 31 juillet 2026), de 13 millions de kg pour l'an 2 et de 16 millions de kg annuellement pour les ans 3 à 10.
- BFI payera le thé de marque KTI 4,63 \$ le kilogramme.
- Si KTI ne parvient pas à fournir les quantités minimales établies, BFI lui imposera une pénalité.
- BFI paiera toutes les dépenses en immobilisations nécessaires à l'augmentation de la capacité de production de KTI, pour que cette dernière puisse satisfaire aux exigences du contrat.
- L'équipe de développement de produits de BFI travaillera étroitement avec l'équipe de R et D de KTI en vue de développer les saveurs qui se vendront le mieux selon l'équipe de marketing de BFI.

Le coût des produits vendus de KTI correspond actuellement à environ 80 % du prix de vente total, et les frais administratifs annuels de KTI baisseront pour s'établir à 2,56 millions \$ pour chacune des années du présent contrat.

ANNEXE V
INVESTISSEMENT DANS HILLY SIDE TEA FARM INC.

En 2024, les produits des activités ordinaires de Hilly étaient de 8 millions \$, et sa marge d'exploitation était de 45 %.

Actuellement, Hilly a un seul contrat de vente à long terme, qui arrivera à échéance au début de 2026. Si KTI accepte d'acquérir une participation de 40 % dans Hilly, Ivaan accordera à KTI le droit d'acheter en priorité la quantité de matières premières dont elle a besoin. Ce n'est qu'après que KTI aura acheté les quantités dont elle a besoin que Hilly pourra vendre du thé à d'autres clients. Si elle achetait 100 % des feuilles de thé de Hilly, au niveau de production actuel, KTI augmenterait son approvisionnement de 30 %. Toutefois, Hilly prévoit accroître sa capacité de production dans l'avenir.

KTI pourra acheter les feuilles de thé au coût, majoré d'un pourcentage fixe, plutôt qu'au prix du marché au moment de l'achat.

En 2022, des travailleurs de Hilly se sont plaints de leurs conditions de travail. Selon Ivaan, ces problèmes se sont produits au moment du départ à la retraite de son père et de la transition au sein de la direction. Ivaan a affirmé que la situation avait été réglée sans délai et qu'il n'y avait eu aucune autre plainte par la suite.

D'après les ventes récentes de plantations de thé semblables au Sri Lanka, les évaluations se situent dans une fourchette de 3,5 à 5 fois le résultat d'exploitation, selon la qualité du thé produit. On s'attend à ce que ces multiples augmentent avec le temps.

ANNEXE VI
ENTENTE AVEC RELAXING LEAF COMPANY LIMITED

L'entente prévoit la création d'une entité distincte : Salons de relaxation Canna. KTI et Leaf investiront chacune 1 million \$ pour payer les frais initiaux d'ouverture des trois premiers salons de thé, qui seront nommés Salons de relaxation Canna. Grant s'occupera de cette partie du projet.

Même si la consommation sur place de thé infusé au cannabis est actuellement illégale, Grant est convaincu que la législation l'autorisera dans l'avenir. D'ici là, les Salons de relaxation Canna serviront uniquement des thés de marque KTI.

Leaf gérerait les trois salons. En contrepartie, KTI vendrait des thés de marque KTI à Salons de relaxation Canna au prix coûtant de KTI. Le bénéfice généré par les salons de relaxation serait réparti également entre KTI et Leaf.

Voici les estimations de ventes préparées par Sabrina :

Estimation	2026	2027	2028
Produits des activités ordinaires (total pour les trois salons)	2 100 000 \$	2 500 000 \$	3 000 000 \$

Le coût des produits vendus correspondrait à 42 % des produits des activités ordinaires annuels des salons de relaxation, et les autres coûts d'exploitation annuels seront de 350 000 \$. Pour ce projet, KTI exige un taux de rendement de 12 % sur les flux de trésorerie d'exploitation. Dans la première année, KTI estime que ce projet nécessiterait 80 000 kg de feuilles de thé.

Pour le développement du produit PAB infusé au cannabis, Leaf fournirait le cannabis à l'équipe de R et D de KTI au prix payé par Leaf. Une fois le produit développé, il serait vendu dans les magasins de cannabis de Grant et, si la législation le permettait dans l'avenir, directement dans les Salons de relaxation Canna. L'équipe de R et D de KTI entreprendrait ses travaux sur le produit PAB infusé au cannabis immédiatement.

ANNEXE VII
MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS INFUSÉS À LA THÉANINE

Maintenant que KTI a mis au point de nouvelles boissons à base de thé infusées à la théanine et qu'elle peut obtenir des quantités beaucoup plus importantes de théanine (grâce au nouveau processus d'extraction breveté de l'équipe de R et D), KTI est prête à commencer à produire ces nouveaux produits de niche. Si KTI décide d'amorcer la production, il faudra environ 18 mois avant que les produits soient prêts pour la vente.

Le marché des boissons à base de thé infusées à la théanine est en croissance, même s'il est difficile de quantifier la demande en raison du manque d'études sur ce marché émergent. Kathleen et Sabrina ont établi la fourchette estimative de ventes annuelles suivante pour les nouvelles boissons à base de thé infusées à la théanine :

Élément	Bas de la fourchette	Haut de la fourchette
Caisses vendues par année	17 000	80 000
Prix de vente par caisse	140 \$	140 \$
Kilogrammes de feuilles de thé requis	220 000	1 035 000
Total des produits des activités ordinaires	2 380 000 \$	11 200 000 \$
Coût des produits vendus (55 %)	(1 309 000) \$	(6 160 000) \$
Frais d'expédition	(71 400) \$	(336 000) \$
Frais de marketing initiaux	(250 000) \$	(250 000) \$
Coûts de R et D supplémentaires	(50 000) \$	(50 000) \$
Résultat d'exploitation	699 600 \$	4 404 000 \$

Grâce à son nouveau processus breveté, KTI pourra accroître la production de ces boissons même si la demande dépasse le haut de la fourchette du nombre de caisses vendues. Pour vendre cette gamme de produits, KTI ciblera initialement les pharmacies et les boutiques d'aliments santé.

Le coût estimatif de la mise à niveau nécessaire du matériel est de 2,5 millions \$, montant qui sera amorti selon la méthode linéaire sur une période de dix ans.

ANNEXE VIII
CONTRAT DE VENTE AUX ÉTATS-UNIS AVEC FRESH FARE FOODS

Le contrat aurait une durée initiale de cinq ans, après quoi il serait possible de le renouveler pour cinq ans, si les deux parties en conviennent.

Voici des extraits du contrat proposé, qui entrerait en vigueur le 1^{er} septembre 2025 :

- FFF convient que le thé de marque KTI est le seul thé haut de gamme qu'elle vendra dans ses épicereries.
- FFF s'engage à inclure le thé de marque KTI dans ses promotions au moins deux fois par année.
- FFF récupérera toute la marchandise achetée directement aux entrepôts de KTI; elle assumera tous les coûts de transport et s'occupera de toute la logistique.
- FFF garantit qu'elle achètera 850 000 kg de thé de marque KTI à l'an 1 (du 1^{er} septembre 2025 au 31 août 2026), 950 000 kg à l'an 2 et 1 050 000 kg par année aux ans 3 à 5.
- FFF payera 4,10 \$ US par kilogramme de thé de marque KTI. Le taux de change actuel est de 1 USD = 1,35 CAD.
- FFF exigera trois nouvelles saveurs de thé chaque année du contrat.

Le coût des produits vendus prévu de KTI est de 3,75 \$ CA par kilogramme.

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 30 MAI 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (CTI – Version 2)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 7 mai 2024. Martin Ferringer, votre patron chez Hilton Consulting Group LLP (HCG), vous informe que le cabinet s'est vu confier une autre mission de services-conseils auprès de Creative Toys Inc. (CTI).

Martin a récemment rencontré le Conseil d'administration (le Conseil) pour faire le point. En 2023, Thomas a investi 6 millions \$ en contrepartie d'actions privilégiées, aux conditions qu'il avait initialement proposées, sauf pour les dividendes, qui sont non cumulatifs. En octobre 2023, Lorraine a été nommée présidente du Conseil, en remplacement de Thomas, qui est resté administrateur. Également en octobre 2023, Solange Johannsen, qui a travaillé pour une multinationale du jouet et en a piloté l'entrée dans le secteur du jeu vidéo, a été embauchée comme cheffe de la direction. Solange a la réputation d'être une visionnaire capable de rallier les autres à ses idées novatrices.

CTI a refusé le contrat avec Discount Pete's Inc. (DPI) et ne vend toujours pas ses jeux et casse-têtes à des détaillants non traditionnels (librairies, boutiques de souvenirs, commerçants en ligne, etc.). Les ventes de Know It or Lose It ont beaucoup diminué puisque la fin du cycle de vie du produit approche. CTI s'est tournée vers des contrats de licence de personnages pour certains de ses jeux et casse-têtes; les ventes de produits associés à des personnages dépassent largement celles des produits non associés à des personnages.

CTI n'a pas vendu SDL et a fait un rappel des poupées Sookie défectueuses en 2022. Le 1^{er} janvier 2023, CTI a remplacé Greenhaven, son fabricant de poupées, par Kolepare inc. (Kolepare). Depuis, la qualité des produits finaux dépasse toujours les attentes. En 2023, CTI a lancé une gamme de vêtements pour les poupées Sookie. Comme elle vend cette gamme de vêtements directement aux clients en ligne, elle dégage des marges brutes plus élevées sur ces vêtements et peut recueillir les commentaires des clients. Les poupées sont encore vendues exclusivement par des détaillants. SDL a récemment attiré l'attention de détaillants aux États-Unis qui veulent augmenter leur offre de jouets écologiques.

En juin 2023, il y a eu des changements au service de R-D. Cale Baxter a remplacé Andrew Wang à la tête du service, et beaucoup d'autres employés de R-D ont aussi été remplacés. Le Conseil de CTI a demandé à Cale d'embaucher des gens qui ont de l'expérience dans la conception de poupées pour que le potentiel de croissance de SDL ne soit pas perdu.

Début 2023, CTI a créé une division électronique et a lancé son premier jeu vidéo, Smarts to Win, basé sur Know It or Lose It. Vendu en ligne, directement aux clients, ce jeu qui ciblait les joueuses de 34 à 64 ans a connu du succès. Cela dit, la division bat de l'aile depuis le départ de Chloe en juin 2023. En novembre 2023, Solange a engagé Aleck Morrell, qui, avant son embauche, a joué un rôle central dans le développement de trois jeux vidéo qui ont figuré parmi les meilleurs vendeurs du marché. La division poursuit le développement de jeux vidéo, mais aucun n'a encore été mis en marché.

La mission et la vision de CTI sont inchangées, mais à une réunion du Conseil en décembre 2023, la première valeur fondamentale de CTI a été modifiée pour devenir : « Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité *qui résisteront au temps*. » Le Conseil a fait ce changement pour insister sur l'importance du développement de produits ayant un long cycle de vie.

En vue de la prochaine réunion du Conseil, Solange a demandé à chaque division de préparer au moins une proposition stratégique qui cadre avec la vision de CTI. Thomas n'a pas pu assister à la réunion pendant laquelle le Conseil a discuté de ces propositions. CTI a demandé à HCG de passer en revue les propositions stratégiques présentées et de préparer une réponse et un plan d'action à l'intention du Conseil. Martin vous demande de préparer le rapport et de lui faire part de toutes les autres questions que vous relèverez. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

LISTE DES ANNEXES

	Page
I Extrait des états des résultats sectoriels internes	45
II Unités d'actions liées à la performance	46
III Note interne – Situation dans le secteur	47
IV Nouveaux indicateurs clés de performance	48
V Division des poupées – Présentation et discussion	49
VI Division des jeux et casse-têtes – Présentation et discussion	51
VII Division électronique – Présentation et discussion	54

ANNEXE I
EXTRAIT DES ÉTATS DES RÉSULTATS SECTORIELS INTERNES

Creative Toys Inc.

Période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023

(en milliers de dollars canadiens)

	Jeux/ casse-têtes	Poupées	Électronique	Total
Ventes nettes	21 700 \$	6 640 \$	5 130 \$	33 470 \$
Coût des produits vendus (Note 1)	14 300	4 130	0	18 430
Marge brute	7 400	2 510	5 130	15 040
<i>Pourcentage de marge brute</i>	<i>34,1 %</i>	<i>37,8 %</i>	<i>100 %</i>	<i>44,9 %</i>
Charges				
Marketing et publicité	420	110	910	1 440
Recherche et développement	750	220	0	970
Salaires des programmeurs et des développeurs en interne	0	0	2 450	2 450
Amortissement	910	200	840	1 950
Coûts de distribution	510	160	50	720
Coûts d'occupation	860	190	200	1 250
Frais administratifs et généraux	2 250	410	450	3 110
Total des charges	5 700	1 290	4 900	11 890
Bénéfice net avant impôts	1 700 \$	1 220 \$	230 \$	3 150 \$
<i>Pourcentage de marge nette</i>	<i>7,8 %</i>	<i>18,4 %</i>	<i>4,5 %</i>	<i>9,4 %</i>

Note 1 : Il n'y a aucun coût des produits vendus pour la division électronique puisque le jeu se déroule en ligne. Une fois qu'un jeu est développé, les seuls coûts récurrents sont ceux liés à la maintenance et/ou aux mises à niveau.

ANNEXE II UNITÉS D' ACTIONS LIÉES À LA PERFORMANCE

Le 1^{er} avril 2024, le Conseil a attribué à Solange des unités d'actions liées à la performance (UAP) pour l'inciter à rester chez CTI. Le nombre réel d'UAP qu'elle recevra sera déterminé le 31 mars 2025 et variera entre 0 et 300 000 UAP, en fonction de l'atteinte des cibles de performance présentées ci-dessous. Pour chaque cible atteinte, Solange recevra le nombre d'UAP indiqué. Si elle atteint ou dépasse la cible pour les trois mesures de la performance, elle recevra 150 % (300 000) des UAP indiquées.

Si Solange est encore une employée de CTI le 31 mars 2027, elle recevra un nombre d'actions ordinaires correspondant au nombre d'UAP qu'elle aura reçues.

Le nombre d'UAP sera déterminé en fonction des trois mesures de performance suivantes :

Mesures de la performance	Cible	Nombre d'UAP
Rendement du capital investi (Note 1)	12 %	100 000
Nombre annuel de ventes de produits et/ou de téléchargements de logiciels	1 million	50 000
Nombre de nouveaux produits (y compris les produits dérivés) par année	6	50 000

Note 1 : Le rendement du capital investi (RCI) est calculé comme suit :

Bénéfice net annuel avant intérêts et impôts divisé par l'actif net (où actif net = total de l'actif moins total du passif associé à l'investissement)

ANNEXE III

NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

On prévoit que les ventes annuelles du marché de détail des jouets augmenteront légèrement, soit dans un intervalle de 1 % à 1,5 %, au cours des trois prochaines années. Les jeux et casse-têtes traditionnels représentent maintenant 10 % des ventes du secteur. L'utilisation de licences de personnages est plus importante que jamais, et seuls les jeux et casse-têtes associés à de tels personnages ont connu une croissance. Le segment des poupées et de leurs accessoires reste vigoureux et devrait croître de 8 % par an. Les détaillants de jouets éducatifs perdent des parts de marché au profit des grands détaillants en ligne, des librairies et des boutiques de souvenirs. En raison de leurs volumes de ventes élevés, les détaillants en ligne forcent les fournisseurs à leur accorder des réductions de prix allant jusqu'à 20 %, sans quoi ils refusent de vendre leurs produits.

Les clients sont plus sensibles aux prix, mais ils sont encore prêts à payer plus cher pour des jouets associés à une licence de personnages et pour des produits faits de matériaux écologiques. Cette situation est partiellement attribuable à un scandale mettant en cause trois entreprises qui utilisaient des matériaux allergènes provoquant des éruptions cutanées chez les enfants. Par conséquent, les consommateurs recherchent de plus en plus des jouets certifiés comme étant fabriqués exclusivement de matériaux écologiques. On s'attend à ce que les ventes de ces produits augmentent considérablement en 2024, en 2025 et au cours des années suivantes. Le rappel par CTI des poupées Sookie en 2022 a joué en faveur de l'entreprise. Le public estime qu'il peut faire confiance aux produits de CTI, ce qui a contribué à l'augmentation des ventes des poupées Sookie, et devrait faire croître les ventes des autres jouets et des casse-têtes de CTI.

On prévoit une hausse annuelle de 10 % des ventes de jeux vidéo, mais les prix de vente baissent en raison de la concurrence accrue. Les grands fabricants de jouets se sont lancés dans les jeux vidéo pour diversifier leurs produits. Les jeux vidéo ciblent de plus en plus les jeunes enfants, parfois aussi jeunes que cinq ans. Les écoles adoptent les jeux vidéo éducatifs comme aide à l'apprentissage en classe, particulièrement au primaire. Des études montrent que les enfants qui jouent à des jeux conçus pour développer les compétences en mathématiques et en orthographe, ainsi que l'esprit critique, obtiennent de meilleurs résultats dans ces matières.

Actuellement, le taux d'intérêt préférentiel augmente (il est de 3,8 % aujourd'hui) et le dollar canadien est fort. On prévoit que le revenu disponible par habitant augmentera de 2 % par année.

ANNEXE IV
NOUVEAUX INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

À : Directeurs de division
De : Solange Johannsen, cheffe de la direction
Date : Le 3 mai 2024

Objet : Nouveaux indicateurs clés de performance (ICP)

CTI se tourne vers l'avenir, et nous devons trouver des manières innovantes et créatives de mesurer notre succès. J'ai établi les ICP qui suivent pour 2024 et 2025 dans le but de maximiser le potentiel de croissance de l'entreprise :

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels (y compris les mises à niveau)
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits
- Délai de mise en marché (de la conception du produit au lancement sur le marché – pour les nouveaux produits et les mises à niveau)

Comme nous n'avons que 3 millions \$ à investir en 2024, nos investissements devront être judicieux. Je veux savoir comment chacune de vos propositions stratégiques contribuerait à l'atteinte de chacun des ICP et quel serait son RCI, selon la définition du Conseil. Pour que les propositions soient comparables, comme leur temps et leur coût de développement pourraient différer, utilisez les projections de 2025 pour calculer le RCI. Je recommanderai au Conseil la proposition qui générera les meilleurs résultats pour le plus grand nombre d'ICP.

N'oubliez pas que le Conseil de CTI a seulement consenti à l'utilisation des produits associés à des licences de personnages pour maintenir le bénéfice en attendant qu'on trouve un remplacement à Know It or Lose It. Même si ces produits associés à des licences de personnages ont beaucoup de succès, la réussite de CTI est directement liée à la réputation des personnages. Le Conseil nous a demandé de réduire la dépendance aux contrats de licence, si possible, parce que leur utilisation est vue comme une stratégie à haut risque.

J'ai hâte d'entendre vos idées nouvelles, audacieuses et novatrices!

ANNEXE V
DIVISION DES POUPÉES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Anna Simponi, directrice

– 1 –

Acquisition de Kolepare

- Nous pourrions acheter toutes les actions ordinaires en circulation de Kolepare pour 4 millions \$ (versement initial de 1 million \$ de trésorerie et dette de 3 millions \$, à un taux attractif pour CTI).
- Kolepare est un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques.
- D'après l'information fournie par Kolepare :
 - L'usine de Kolepare est actuellement utilisée à 63 % de sa capacité.
 - En 2023, Kolepare a tiré ses produits d'exploitation :
 - à 60 % de CTI, pour la fabrication de poupées et la vente de matériaux écologiques;
 - à 40 % de la vente de matériaux écologiques à d'autres fabricants, qui génèrent des marges semblables à celles des ventes de Kolepare à CTI.
 - Le bénéfice net avant impôts pour 2023 était de 650 000 \$.
- Si nous faisons l'acquisition de Kolepare, les synergies sur le plan des réductions de coûts devraient représenter 15 % du total des frais administratifs et généraux de CTI, et 125 000 \$ en frais administratifs pour Kolepare. Le regroupement des deux entreprises permettrait aussi d'économiser environ 300 000 \$ en coûts d'exploitation.
- Pour assurer une transition harmonieuse, les deux propriétaires (l'un étant le directeur de l'usine et l'autre, le directeur administratif/comptable) ont accepté de rester en poste pour un an.

– 2 –

Acquisition de Kolepare – ICP

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – sans objet
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur – sans objet
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – sans objet
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – les produits d'exploitation de Kolepare ont totalisé 10 millions \$ en 2023
- Délai de mise en marché – sans objet
- RCI en 2025, pour un exercice complet suivant l'acquisition :
 - Bénéfice avant intérêts et impôts = on suppose qu'il sera équivalent au bénéfice net avant impôts de 2023
 - Augmentation de l'actif net = 1 million \$
 - RCI = $650\,000\ \$ \div 1\ \text{million}\ \$ = 65\ \%$

ANNEXE V (suite)
DIVISION DES POUPÉES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Anna Simponi, directrice

Discussion

Solange : Il n'y a rien de neuf là-dedans. Je suis déçue – la division des poupées semble être prise dans le passé et non tournée vers l'avenir. Je croyais avoir été claire : je cherche des idées novatrices.

Lorraine : Je ne suis pas d'accord. Cette acquisition ferait de CTI un fournisseur de matériaux écologiques, ce qui lui permettrait d'augmenter ses produits d'exploitation et de réduire ses coûts. Grâce à la capacité excédentaire de Kolepare, nous pourrions aussi lancer de nouveaux produits Sookie. Rapatrier la fabrication en interne nous donne un contrôle total sur la qualité.

Steven : Je pense aussi que c'est une bonne idée. Dans le secteur, on utilise généralement un multiple du bénéfice net avant impôts de 5, ce qui signifie que la valeur de Kolepare est estimée à 3,25 millions \$.

Krystal : Cette évaluation ne tient pas compte des synergies additionnelles.

Solange : Peu importe, je m'oppose à cet investissement, étant donné qu'il cadre avec très peu de nos ICP.

Lorraine : Certains de tes nouveaux ICP me dérangent parce que je ne sais pas comment ils s'appliquent à un investissement comme celui-ci. Cette acquisition est un premier pas nécessaire pour que SDL prenne de l'expansion sur le marché américain et les marchés internationaux, où la demande de produits de ce type est en croissance. Par le passé, nous aurions considéré le délai de récupération; pour cet investissement, ce délai serait de 3,5 ans, ce qui est attrayant.

Krystal : Je suis d'accord avec Lorraine. Nous aurions aussi évalué l'incidence sur la marge bénéficiaire brute. Compte tenu des synergies qui découleraient de cette acquisition, les marges bénéficiaires brutes de nos divisions des jeux et casse-têtes et des poupées s'amélioreraient.

ANNEXE VI
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

– 1 –

Jeu de société utilisant des blocs de construction

- Dans ce jeu, les joueurs reçoivent des blocs de construction, et ils en gagnent ou en perdent lorsqu'ils déplacent leur pion sur le plateau de jeu. Les joueurs construisent différentes structures avec les blocs, et chacune des structures vaut un nombre de points différent. Le joueur qui a le plus de points à la fin de la partie est le gagnant.
- Ce jeu fait appel à la créativité et à l'esprit critique, et il saura divertir toute la famille (il se joue à deux joueurs ou plus, âgés de cinq ans et plus).
- Le service de R-D travaille à ce projet depuis un an et a maintenant besoin de 1,5 million \$ pour du matériel qui durera 10 ans.
- Le jeu arrivera sur le marché vers la fin 2024, à temps pour les achats des Fêtes.
- Le prix de vente par jeu sera de 20 \$.
- On prévoit des volumes de 50 000 en 2024, de 250 000 en 2025 et de 280 000 en 2026.
- Les coûts variables seront de 67 %.
- Le jeu sera fait de matériaux écologiques à 100 %.
- Il pourrait être associé à des licences de personnages, ce qui ferait augmenter les bénéfices de 5 % supplémentaires.

– 2 –

Jeu de société utilisant des blocs de construction – ICP

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – 250 000 en 2025
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur – 4 parties (peut-être une fois par semaine?)
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – 1
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – 5 millions \$ en 2025
- Délai de mise en marché – environ 1,5 année au total
- RCI en 2025 :
 - Pas encore calculé

ANNEXE VI (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

Discussion

Steven : Je pense que ce jeu pourrait remporter des prix. Quand le service de R-D l'a testé auprès d'un groupe de parents, les commentaires étaient excellents. Les parents ont adoré le fait que le jeu fasse appel à l'esprit critique. Nous pourrions utiliser leurs commentaires pour encore l'améliorer.

Aussi, pour que les coûts unitaires de la division des jeux et casse-têtes restent bas, il faut garder un niveau de production élevé aux usines. Compte tenu des ventes perdues de Know It or Lose It, il nous faut de nouveaux produits pour utiliser la capacité excédentaire. C'est notre seule façon de garder nos prix concurrentiels.

Solange : C'est une des meilleures idées que j'ai vues depuis longtemps, mais comme il ne s'agit que d'un jeu de société, il contribuera à l'atteinte de certains de nos ICP seulement. La performance serait peut-être meilleure s'il prenait la forme d'un jeu vidéo? Je pense qu'il serait facile à convertir.

Krystal : J'adore l'idée que ce soit un jeu de société; il n'y a rien de semblable sur le marché. Si on veut un produit innovant qui combine esprit critique et créativité, c'est ce qu'il nous faut.

Lorraine : Selon des concepteurs de la R-D, il pourrait s'agir du prochain produit évolutif de CTI.

Solange : Notre capital est limité, alors nous devons l'investir de façon à générer le meilleur rendement et, selon la présentation, ce jeu n'offre aucun potentiel de création de produits dérivés. Au lieu d'utiliser notre trésorerie disponible pour mettre à niveau le matériel, je préfère m'inspirer de cette idée pour créer un jeu vidéo qui sortirait l'année prochaine.

Lorraine : Je crois que le délai de récupération et la marge bénéficiaire brute sont de meilleurs outils pour évaluer ce type d'investissement. Le délai de récupération serait d'environ 2 ans, ce qui est court dans notre secteur, et la marge bénéficiaire brute serait de 33 %.

Steven : Désolé, Solange, mais je ne suis pas d'accord. Nous tenons un jeu qui devrait être bien reçu par le marché et dans lequel nous devrions investir, vu le délai de récupération et les marges, et tu veux l'abandonner? Il pourrait générer des ventes pendant des années.

ANNEXE VI (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

Solange : Nous voulons avoir le plus gros effet possible sur nos nouveaux ICP, et ce jeu ne nous offre pas ça. Attendez de voir le jeu vidéo éducatif que nous propose la division électronique!

Krystal : Nous pourrions investir dans le jeu de société maintenant et développer un jeu vidéo une fois que le jeu aura fait des adeptes. Nous devrions y réfléchir.

ANNEXE VII
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

– 1 –

Logiciel de jeu de mathématiques

- Allison Zhu, enseignante au primaire qui a une maîtrise en mathématiques, a proposé à CTI de l'aider à achever le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques qui est terminé à 65 %, puis d'octroyer des licences aux écoles.
- Le contenu du logiciel correspondra au programme de mathématiques actuel de la 1^{re} à la 3^e année.
- Le jeu se joue à un seul joueur.
- Le logiciel devrait être prêt pour son lancement en janvier 2025.
- Deux versions du logiciel de jeu seront nécessaires : une application de bureau pour l'école et une application mobile pour la maison.
- Les écoles recevront l'application de bureau gratuitement et n'auront pas à payer les mises à niveau.
- En ce qui concerne l'application mobile pour la maison :
 - le logiciel de base pourra être téléchargé gratuitement;
 - chaque nouvelle fonctionnalité ou niveau de difficulté supplémentaire coûtera 1,10 \$.
- Allison veut une redevance de 10 % de tous les produits d'exploitation; en contrepartie, CTI aura le droit d'utiliser toutes les parties du logiciel.
- Allison exige aussi que 5 % de tous les produits d'exploitation soient donnés à un fonds de bourses d'études pour la scolarisation des enfants.

– 2 –

Logiciel de jeu de mathématiques – projet pilote

- Trois écoles primaires locales participeront au projet pilote.
- CTI fera don de tous les ordinateurs nécessaires aux écoles.
- Si le projet pilote est un succès, d'autres écoles devraient vouloir participer.
- Les coûts initiaux pour ce projet pilote sont les suivants :
 - 1,6 million \$ pour achever le développement du logiciel de jeu (applications de bureau et mobile);
 - 500 000 \$ pour fournir les ordinateurs aux trois écoles.

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

– 3 –	
Logiciel de jeu de mathématiques – analyse financière	
Total des téléchargements gratuits initiaux (2025)	400 000
Mises à niveau achetées (2025) :	
• 65 % des utilisateurs à la maison achèteront 6 mises à niveau	1 560 000
• 30 % achèteront 4 mises à niveau	480 000
• 5 % achèteront 2 mises à niveau	40 000
	2 080 000
Prix de vente d'une mise à niveau	× 1,10 \$
Total des produits d'exploitation annuels	2 288 000 \$
Moins : redevance de 10 % à Allison	(228 800)
Moins : don de 5 % au fonds de bourses d'études	(114 400)
Produits d'exploitation nets	1 944 800
Coûts de programmation récurrents	(1 500 000)
Bénéfice net avant impôts	444 800 \$

Note : Les frais initiaux du projet ne sont pas inclus dans cette analyse.

– 4 –	
Logiciel de jeu de mathématiques – ICP	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – 400 000 téléchargements gratuits et 2,08 millions de téléchargements de mises à niveau • Nombre de parties jouées par mois par un joueur – une par jour × 30 jours par mois • Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – 1 nouveau produit et 2 produits dérivés par année d'enseignement (1^{re}, 2^e et 3^e) = 9 nouveaux produits • Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – 1 944 800 \$ (produits nets déduction faite des redevances) • Délai de mise en marché – de mai 2024 à janvier 2025 (8 mois) • RCI en 2025 : <ul style="list-style-type: none"> – Augmentation du bénéfice net avant intérêts et impôts = 444 800 \$ – Augmentation de l'actif net = 1,6 million \$ – RCI = 444 800 \$ ÷ 1,6 million \$ = 28 % 	

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

Discussion

Solange : Je ne vois pas de meilleure manière de faire prendre de l'expansion à notre division électronique et d'instaurer la confiance à l'égard de tous nos produits.

Krystal : Des sociétés réputées développent et commercialisent déjà plusieurs logiciels de jeux de mathématiques pour enfants. Qu'est-ce qui distingue celui-ci?

Solange : Il a été développé en fonction des programmes scolaires de mathématiques actuels, il viendra renforcer ce qui est enseigné à l'école, ce que ne font pas les autres jeux de mathématiques existants. Et puis, le logiciel a été conçu pour être amusant en plus d'être éducatif.

Krystal : As-tu vu ou essayé le logiciel?

Solange : Non, parce que son développement n'est pas achevé, mais la division électronique a beaucoup d'espoir à l'égard de ce produit.

Lorraine : Si les écoles annonçaient que nous leur avons fourni gratuitement les ordinateurs et le logiciel, ce serait de l'excellente publicité pour CTI.

Steven : Que se passe-t-il si les écoles décident de ne pas adopter le logiciel? La décision sera-t-elle prise par les conseils scolaires, puis par chaque école?

Solange : Si les écoles ne nous appuient pas, nous pourrions vendre le produit directement aux parents. Il faudra simplement inclure des frais de marketing dans nos projections.

Krystal : Es-tu en train de dire qu'aucuns frais de marketing n'ont été inclus dans les prévisions? Est-ce qu'on s'attend à ce que le produit se vende tout seul?

Solange : Oui! Nous ferons distribuer des dépliants par les enseignants pour que les élèves sachent qu'ils peuvent télécharger le logiciel gratuitement. Vu que nous faisons don de 5 % de tous les produits d'exploitation que nous gagnons, les écoles voudront promouvoir l'application mobile pour la maison.

Lorraine : Le délai de récupération semble être d'environ 4,5 ans. Comme le jeu est en anglais, il faudra développer une version française. Et comme les programmes varient beaucoup d'un conseil scolaire à l'autre, les coûts de développement seront élevés. Les coûts estimatifs fournis sont-ils assez élevés?

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

Solange : C'est pourquoi nous avons un service de R-D. Au besoin, nous pouvons réaffecter du personnel de R-D pour qu'il examine les différences entre les programmes des écoles.

Lorraine : Il n'a jamais été prévu que l'équipe de R-D soit utilisée ainsi. Ne devrait-elle pas plutôt se concentrer sur le développement de nouveaux jeux de société, casse-têtes et poupées?

Solange : Le service de R-D devrait être utilisé de façon à créer le maximum de valeur pour CTI.

Krystal : Tu comptes aussi sur le fait que les gens achèteront beaucoup de mises à niveau.

Solange : Je m'attends à ce que le logiciel de jeu soit encensé pour son caractère novateur et son apport à la société. J'ai déjà lancé ce type de produit, et je sais ce que je fais. Regardez comme ce projet aurait une incidence positive sur nos nouveaux ICP. Après le lancement du logiciel de jeu de mathématiques, il pourrait y avoir de nombreux produits dérivés. Une fois le succès du projet pilote confirmé, nous développerons des logiciels semblables pour toutes les autres matières enseignées au primaire et aux niveaux supérieurs!

Enfin, pensez à l'attention que recevra la division électronique de CTI. Le lancement de ce logiciel renforcera notre réputation en tant que fournisseur de produits éducatifs de qualité. Je suis sûre que cet investissement sera bon pour la croissance future de CTI.

ANNEXE C

ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 31 MAI 2023

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 31 MAI 2023 – 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 ». Les informations supplémentaires propres à chaque rôle sont fournies dans la section « Informations particulières ».

SOMMAIRE

Information commune – à lire quel que soit votre rôle

Contexte60

Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi

Travail à faire en Certification.....61

Travail à faire en Finance.....63

Travail à faire en Gestion de la performance.....64

Travail à faire en Fiscalité65

Information commune – à lire quel que soit votre rôle

Annexe I – Informations sur le secteur d'activité et sur la société.....66

Annexe II – Extrait du projet d'états financiers.....67

Annexe III – Liste des coûts de gestion de la qualité.....70

Annexe IV – Méthode d'établissement des soumissions aux clients71

Annexe V – Budget de trésorerie du troisième trimestre de 2023.....72

Annexe VI – Compte rendu de l'entretien avec Jessica.....73

Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi

Annexe VII – Rôle en Certification – Informations supplémentaires75

Annexe VII – Rôle en Finance – Informations supplémentaires82

Annexe VII – Rôle en Gestion de la performance – Informations supplémentaires90

Annexe VII – Rôle en Fiscalité – Informations supplémentaires99

CONTEXTE

INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

Unik Bocaux inc. (UBI), une société à capital fermé constituée en 2011 qui applique les NCECF, offre des solutions d'emballage de produits. Elle exerce ses activités en Ontario, près de ses plus gros clients.

UBI a trois divisions. La division Verre sur mesure fabrique des bocaux de verre de formes personnalisées utilisés pour des aliments. En collaboration avec chaque client, UBI conçoit les bocaux personnalisés et teste les prototypes. La division Verre standard fabrique des contenants de verre de forme standard pour produits et suppléments alimentaires. La division Plastique importe de pays lointains des contenants et des couvercles de plastique pour vitamines et autres suppléments alimentaires.

Jessica Lowrey et Lisa Finnegan détiennent chacune 100 000 des 200 000 actions ordinaires d'UBI, dont elles sont cochefes de la direction. UBI a aussi des actions privilégiées rachetables au gré du porteur qui ont été émises en faveur d'un ami, Callum Galbraith. Jessica, Lisa et Callum forment le Conseil d'administration (le Conseil) et disposent d'un droit de vote chacun.

Nous sommes le 15 février 2023, et les administrateurs viennent d'examiner le projet d'états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Le faible solde de trésorerie et la baisse des produits d'exploitation et du bénéfice préoccupent les trois administrateurs. Ces derniers veulent réduire les coûts énergétiques, les coûts associés au gaspillage, ainsi que les frais généraux et administratifs. UBI envisage aussi d'obtenir bientôt du financement supplémentaire. Callum est déçu du bénéfice et songe à demander le rachat d'une partie de ses actions privilégiées en 2023 s'il n'y a pas d'amélioration.

Le 1^{er} septembre 2022, pour alléger son fardeau administratif, UBI a externalisé son service de la paie à QBS, un tiers fournisseur. Le contrôleur d'UBI a pris sa retraite au début de novembre, et Jessica a été trop occupée pour embaucher un remplaçant.

Des informations supplémentaires sur votre rôle se trouvent 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 Braverman et associés s.r.l. (Braverman). Vous avez rencontré Landen, l'associé responsable de la mission d'audit d'UBI.

Lisa s'inquiète du nombre de plaintes de clients concernant la division Plastique. Elle aimerait que vous déterminiez le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et que vous analysiez tous les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité. Lisa vous demande aussi d'analyser et de quantifier les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions aux clients, et veut savoir si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir. Enfin, Lisa vous demande de passer en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et d'apporter toutes les corrections nécessaires. Landen veut que vous répondiez aux demandes de Lisa dans le cadre de vos travaux sur UBI; il s'est déjà occupé de toutes les questions d'indépendance et de conflits d'intérêts.

Landen vous demande aussi d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc. et à deux soldes de comptes clients en particulier.

Le 1^{er} décembre 2022, UBI a conclu un contrat de change à terme de gré à gré pour l'achat de stocks. Jessica veut connaître les différentes méthodes comptables qui pourraient être appliquées dans l'avenir pour comptabiliser ce type d'opération. Elle aimerait aussi savoir dans quelle mesure les incidences sur les états financiers de cette opération pourraient varier en fonction de ces différentes méthodes.

Les états financiers de 2021 ont été audités par Middleton s.r.l. (Middleton). Landen a passé en revue les dossiers de Middleton concernant cet audit. Il vous demande de rédiger le mémo de planification de l'audit dans lequel vous analyserez les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers ainsi que le seuil de signification, et décrierez comment les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteront sur l'audit de l'exercice 2022. Landen aimerait aussi que vous proposiez des procédures d'audit concernant les questions d'information financière qu'il vous a demandé de traiter, y compris le contrat à terme de gré à gré conclu en 2022.

De plus, Landen vous demande d'analyser toutes les faiblesses des contrôles internes que vous relèverez dans les processus comptables d'UBI, et de formuler des recommandations pour les corriger.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)

Un stagiaire a isolé toutes les écritures de journal manuelles de plus de 50 000 \$ passées après le départ à la retraite du contrôleur. Landen vous demande d'analyser tous les secteurs de risque que vous relèverez en examinant ces écritures de journal. De plus, le stagiaire a conçu et mis en œuvre des procédures concernant les soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer, ainsi que le solde des frais généraux et administratifs, et Landen veut que vous passiez son travail en revue et formuliez des recommandations pour remédier à toutes les déficiences que vous relèverez dans son travail.

Enfin, Jessica prévoit inclure des énoncés sur les initiatives en matière de durabilité de l'environnement sur le site Web d'UBI. Jessica a retenu les services de Braverman pour en faire une vérification indépendante. Landen aimerait que vous recommandiez des procédures pour l'audit de ces énoncés.

En plus des annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (Certification) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier chez UBI. Lisa s'inquiète du nombre de plaintes de clients concernant la division Plastique. Elle aimerait que vous déterminiez le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et que vous analysiez tous les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité. Lisa vous demande aussi d'analyser et de quantifier les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions aux clients, et veut savoir si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir. Enfin, Lisa vous demande de passer en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et d'apporter toutes les corrections nécessaires.

Jessica vous demande aussi d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc. et à deux soldes de comptes clients en particulier.

Lisa a recueilli des données sur plusieurs sociétés. Elle vous demande d'évaluer la liquidité et la solvabilité d'UBI par rapport à celles des sociétés les plus pertinentes de la liste, et de formuler des recommandations pour les améliorer.

Le Conseil passe actuellement en revue le programme de gestion des risques financiers (PGRF) d'UBI. Lisa veut que vous analysiez les risques financiers dont il est question dans le PGRF actuel d'UBI et que vous recommandiez des améliorations à y apporter.

Lisa vous demande d'analyser, du point de vue quantitatif et qualitatif, une proposition de contrat de redevances avec Belle Planète Matériaux inc. (BPM). Elle aimerait aussi que vous fassiez une évaluation qualitative d'une autre proposition, soit celle de créer une coentreprise avec BPM.

UBI s'est récemment fait proposer d'acheter Boîtes Pine Bluffs inc. (Pine Bluffs). Lisa n'a pas besoin d'une analyse quantitative, mais elle vous demande d'examiner l'analyse financière fournie et de formuler une recommandation quant à ce que devrait faire UBI.

Lisa veut acheter une machine RoboCarton et vous demande d'en analyser le prix en utilisant diverses méthodes d'évaluation. Elle veut aussi que vous formuliez une recommandation quant au prix qu'UBI devrait offrir. UBI aura besoin de financement à court terme pour acheter la machine. Lisa aimerait que vous évaluiez les options de financement et que vous en recommandiez une.

En plus des annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (Finance) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier chez UBI. Lisa s'inquiète du nombre de plaintes de clients concernant la division Plastique. Elle aimerait que vous déterminiez le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et que vous analysiez tous les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité. Lisa vous demande aussi d'analyser et de quantifier les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions aux clients, et veut savoir si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir. Enfin, Lisa vous demande de passer en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et d'apporter toutes les corrections nécessaires.

Jessica vous demande aussi d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc. et à deux soldes de comptes clients en particulier.

En raison des problèmes que rencontre encore la division Plastique, UBI envisage de changer de fournisseur de contenants de plastique. Lisa vous demande de comparer le coût par contenant de son fournisseur actuel et du nouveau fournisseur envisagé, en tenant compte des coûts de gestion de la qualité. Elle veut aussi que vous fassiez une évaluation qualitative de chaque fournisseur et que vous formuliez une recommandation.

UBI songe à instaurer un système de réutilisation ou de recyclage pour ses contenants de verre standards. Lisa vous demande une analyse quantitative des deux propositions. Elle veut aussi une analyse de tous les autres facteurs pertinents pour cette décision et une recommandation.

Jessica et Lisa ne s'entendent pas sur la question de rendre publics ou non les indicateurs environnementaux. Elles vous demandent d'analyser la performance de la division Verre standard dans des secteurs clés et les facteurs à considérer quant à la collecte et à la publication de ces données.

UBI songe à vendre un forfait de services aux clients de la division Verre sur mesure. Pour assurer la pénétration de ce forfait sur le marché, Lisa croit qu'UBI devrait utiliser une stratégie d'établissement des prix fondée sur le coût majoré, tandis que Jessica estime qu'il vaudrait mieux utiliser une stratégie fondée sur le moment où la commande est passée. Elles vous demandent une analyse quantitative et qualitative de ces deux stratégies et une recommandation.

Enfin, Callum s'est dit inquiet de l'écart entre les visions de Jessica et de Lisa concernant l'orientation stratégique d'UBI. Jessica et Lisa vous demandent d'évaluer les orientations stratégiques que chacune d'elles propose pour UBI. Elles vous demandent aussi d'analyser tous les problèmes que vous relèverez à l'égard de la structure de gouvernance d'UBI et de recommander des améliorations pour y remédier.

En plus des annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (Gestion de la performance) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, êtes analyste financier chez UBI. Lisa s'inquiète du nombre de plaintes de clients concernant la division Plastique. Elle aimerait que vous déterminiez le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et que vous analysiez tous les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité. Lisa vous demande aussi d'analyser et de quantifier les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions aux clients, et veut savoir si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir. Enfin, Lisa vous demande de passer en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et d'apporter toutes les corrections nécessaires.

Jessica vous demande aussi d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc. et à deux soldes de comptes clients en particulier.

Jessica veut également que vous déterminiez le traitement fiscal de ces questions d'information financière, puis que vous calculiez le revenu imposable et l'impôt fédéral à payer d'UBI pour l'année d'imposition terminée le 31 décembre 2022.

Vous devez passer en revue le projet de déclaration de la TPS/TVH de janvier 2023 qu'une comptable débutante a préparé. Lisa vous demande aussi de lui rappeler les dates limites de production et de paiement pour la TPS/TVH, et les pénalités applicables en cas de retard de production ou de paiement par UBI.

UBI envisage d'instaurer un régime d'options d'achat d'actions pour les employés. Jessica et Lisa vous demandent d'analyser les incidences fiscales de ce régime, pour les employés et pour UBI, et de recommander, ou non, sa mise en place.

QBS a préparé le projet de T4 Sommaire et de feuillets T4 de 2022. Jessica croit qu'ils contiennent des erreurs causées par le système et vous demande d'examiner un exemple de feuillet T4 pour les relever.

Comme son conjoint gagne aussi un revenu, Lisa n'a pas besoin de tous ses revenus dans l'immédiat. Une amie lui a dit qu'elle pourrait payer moins d'impôts si, au lieu de recevoir un salaire d'UBI, elle constituait une nouvelle société (Lisa inc.), qui facturerait des frais de gestion à UBI. Lisa inc. verserait ensuite à Lisa un salaire moindre. Lisa vous demande d'analyser les incidences fiscales de cette structure, pour elle-même et pour Lisa inc.

Pour générer de la trésorerie, UBI prévoit procéder à la cession-bail de son terrain et de son bâtiment. Lisa veut connaître les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de la vente et de la reprise à bail de ces biens.

En plus des annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

ANNEXE I – COMMUNE

INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET SUR LA SOCIÉTÉ

En plus de fabriquer et de distribuer des bocaux et autres contenants, les trois divisions s'occupent de leur remplissage, de leur étiquetage et de leur emballage pour expédition. Ces services à valeur ajoutée génèrent des marges bénéficiaires plus élevées que la vente de contenants seulement. Les étiquettes sont apposées à la main ou par machine, selon le produit et le type d'étiquette. La pratique courante du secteur est de garder en stock des bocaux et contenants vides. À moins que l'entreposage ne soit inclus dans le contrat, l'expédition a normalement lieu à l'achèvement de la commande.

UBI perd souvent des contrats et des soumissions au profit de concurrents, parce que ses soumissions sont trop élevées. UBI a notamment perdu deux clients importants dans les deux dernières années, et tarde à remplacer les produits d'exploitation perdus.

La division Plastique connaît des problèmes en raison de contraintes d'approvisionnement, de la hausse du coût des contenants de plastique, et des ruptures de stocks. Vers la fin de 2021, des plaintes de clients concernant la qualité ont amené UBI à changer de fournisseur de contenants de plastique. En 2022, UBI a perdu un gros contrat en raison de plaintes relatives à la qualité de l'uniformité des couleurs des contenants et de la lisibilité des étiquettes.

Les taux d'intérêt du marché sont de 4,5 % pour les entreprises d'embouteillage et les fabricants de produits alimentaires.

ANNEXE II – COMMUNE
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Unik Bocaux inc.
Bilan
Aux 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2022	2021
	Projet	Audité
Actif		
Actifs à court terme :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80 \$	240 \$
Comptes clients (Note 1)	4 710	4 560
Stocks	7 440	7 130
Fournitures et charges payées d'avance	960	910
	<u>13 190</u>	<u>12 840</u>
Immobilisations corporelles – montant net	13 830	14 399
Actif incorporel	280	0
	<u>27 300 \$</u>	<u>27 239 \$</u>
Total de l'actif		
Passif		
Passifs à court terme :		
Ligne de crédit (Note 1)	6 300 \$	7 000 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer (Note 1)	5 602	6 370
Impôts à payer	70	95
Actions privilégiées rachetables au gré du porteur (Note 2)	2 000	2 000
	<u>13 972</u>	<u>15 465</u>
Emprunt à terme (Note 3)	5 600	5 600
	<u>19 572</u>	<u>21 065</u>
Capitaux propres		
Actions ordinaires	800	800
Bénéfices non répartis	6 928	5 374
	<u>7 728</u>	<u>6 174</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u>27 300 \$</u>	<u>27 239 \$</u>

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

Unik Bocaux inc.
État des résultats et des bénéfices non répartis
Exercices clos les 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2022	2021
	Projet	Audité
Produits d'exploitation (Note 4)	48 560 \$	51 980 \$
Coût des ventes	<u>35 120</u>	<u>36 380</u>
Marge brute	<u>13 440</u>	<u>15 600</u>
Charges		
Amortissement	1 669	1 817
Créances douteuses	975	810
Frais de vente et de marketing	4 375	3 990
Frais généraux et administratifs	<u>3 938</u>	<u>4 710</u>
	<u>10 957</u>	<u>11 327</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>2 483</u>	<u>4 273</u>
Autres charges (produits)		
Pertes (gains) de change	(460)	780
Dividendes sur les actions privilégiées	160	160
Intérêts – ligne de crédit	399	405
Intérêts – emprunt à terme	<u>504</u>	<u>504</u>
	<u>603</u>	<u>1 849</u>
Bénéfice avant impôts	<u>1 880</u>	<u>2 424</u>
Impôts sur les bénéfices	<u>326</u>	<u>426</u>
Bénéfice net de l'exercice	<u>1 554</u>	<u>1 998</u>
Bénéfices non répartis à l'ouverture	<u>5 374</u>	<u>3 376</u>
Bénéfices non répartis à la clôture	<u><u>6 928 \$</u></u>	<u><u>5 374 \$</u></u>

ANNEXE II – COMMUNE (SUITE)
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires fournies par Jessica

Note 1 – Actifs et passifs à court terme

Les conditions de règlement normales pour les clients sont « net 30 jours ».

La ligne de crédit porte intérêt au taux préférentiel majoré de 2 %, et est garantie par les comptes clients et les stocks. Les intérêts sont payés mensuellement. Le taux préférentiel s'établissait à 4 % au 31 décembre 2022.

Les conditions de paiement normales des fournisseurs sont « net 45 jours ».

Note 2 – Actions privilégiées rachetables au gré du porteur

Il y a 40 000 actions privilégiées émises portant un dividende annuel cumulatif de 8 %. Les actions privilégiées sont rachetables au gré du porteur en tout temps au prix de 50 \$ par action. Il n'y a actuellement aucun arriéré de dividende.

Note 3 – Emprunt à terme

L'emprunt à terme arrivera à échéance en 2028 et porte intérêt au taux annuel de 9 %. Seuls les intérêts doivent être payés mensuellement. L'emprunt est garanti par le terrain et le bâtiment.

Note 4 – Produits d'exploitation

Les ventes à des clients des États-Unis représentent 18 % du total des produits d'exploitation. Le cours de change moyen en 2022 était de 1 USD = 1,30 CAD et le cours au comptant au 31 décembre 2022 était de 1 USD = 1,35 CAD.

(en milliers de dollars canadiens)

Division	2022	2021
Verre sur mesure	27 010 \$	25 280 \$
Verre standard	6 500	8 600
Plastique	15 050	18 100
Total	48 560 \$	51 980 \$

ANNEXE III – COMMUNE
LISTE DES COÛTS DE GESTION DE LA QUALITÉ

UBI classe les coûts de gestion de la qualité selon les catégories suivantes :

1. Prévention des défauts
2. Détection des défauts avant le montage
3. Réparation ou remplacement des produits défectueux après le montage, mais avant la livraison
4. Résolution des plaintes de clients après la livraison

Coûts de gestion de la qualité (division Plastique)	2022	2021
Inspection des matières à la réception	170 000 \$	160 000 \$
Inspection des prototypes du nouveau fournisseur et tests sur des machines	95 000	210 000
Heures supplémentaires pour la correction d'erreurs d'étiquetage détectées lors du contrôle qualité final	460 000	220 000
Traitement des plaintes de clients	340 000	310 000
Remise en fabrication des contenants retournés	540 000	370 000
Mise au rebut des couvercles qui ne faisaient pas lors du montage	170 000	524 000
Fournitures requises pour refaire les étiquettes erronées détectées lors du contrôle qualité final	280 000	70 000
Test de calibration des machines utilisées pour l'étiquetage et le remplissage	205 000	360 000
Test de la qualité des produits finaux	240 000	310 000
Formation des nouveaux employés sur les protocoles relatifs aux tâches et à la sécurité	120 000	110 000
Visite des usines des fournisseurs pour la vérification du respect des normes	40 000	120 000
Total des coûts de gestion de la qualité	2 660 000 \$	2 764 000 \$

ANNEXE IV – COMMUNE
MÉTHODE D'ÉTABLISSEMENT DES SOUMISSIONS AUX CLIENTS

Lisa calcule annuellement chaque type de coûts indirects en pourcentage des coûts directs totaux pour l'année. Lorsqu'elle prépare une soumission pour un client, Lisa se sert de ces pourcentages pour imputer chaque type de coûts indirects à la soumission.

Lisa croit qu'elle pourrait améliorer la méthode qu'elle utilise pour budgéter les coûts indirects dans les soumissions. Elle a fourni des informations concernant la récente soumission n° 1793 :

Type de coûts indirects	Montant imputé à la soumission n° 1793
Service des achats	5 900 \$
Mise au point des machines*	1 000 \$
Manutention des matières premières	6 500 \$
Lubrifiants pour les machines	1 500 \$
Service de l'expédition*	1 000 \$
Service à la clientèle*	1 000 \$

* Pour les petits montants, le minimum utilisé dans la soumission est de 1 000 \$.

Le budget de 2023 pour chaque type de coûts indirects se présente comme suit :

Type de coûts indirects	Total des coûts budgétés pour l'ensemble de la société en 2023
Service des achats	580 000 \$
Mise au point des machines	380 000 \$
Manutention des matières premières	685 000 \$
Lubrifiants pour les machines	240 000 \$
Service de l'expédition	410 000 \$
Service à la clientèle	460 000 \$

Les niveaux d'activité prévus en 2023 sont les suivants :

Activité	Niveau d'activité total prévu pour l'ensemble de la société en 2023	Activité prévue pour la soumission n° 1793
Total des bons de commande / reçus d'achat	15 000	100
Total des heures-machines pour toutes les machines	25 000	300
Total des commandes de clients / des expéditions aux clients	10 000	20
Nombre de mises au point	8 000	10
Nombre d'unités produites	700 000	5 000

ANNEXE V – COMMUNE
BUDGET DE TRÉSORERIE DU TROISIÈME TRIMESTRE DE 2023

Le commis à la trésorerie a préparé le budget de trésorerie suivant :

Entrées de trésorerie

Encaissement des ventes (Note 1) 17 400 000 \$

Sorties de trésorerie (Note 1)

Achats de matières premières 5 715 000

Main-d'œuvre directe 2 610 000

Salaires des superviseurs 250 000

Créances douteuses (Note 2) 348 000

Frais de vente et de marketing 1 200 000

Amortissement (Note 3) 580 000

Impôts fonciers et assurances 140 000

Frais généraux et administratifs 800 000

11 643 000

Entrées nettes de trésorerie 5 757 000 \$

Notes

1. Les ventes et les charges se répartissent uniformément entre chaque mois du trimestre. Les ventes sont encaissées et les achats de matières premières sont payés selon les conditions normales de règlement et de paiement. Tous les autres coûts sont payés à mesure qu'ils sont engagés, sauf les impôts fonciers et les assurances, qui sont payés chaque année en février.
2. Les créances douteuses devraient correspondre à 2 % des ventes.
3. Ce montant inclut 130 000 \$ d'amortissement du nouveau matériel qu'UBI achètera au troisième trimestre. Ce nouveau matériel coûtera 2,6 millions \$ à UBI et durera cinq ans.

Le solde de trésorerie devrait s'établir à 30 000 \$ à la fin du deuxième trimestre. UBI verse des acomptes provisionnels mensuels de 40 000 \$ au titre de l'impôt sur le revenu.

Informations supplémentaires tirées du budget annuel de 2023

Élément	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Produits d'exploitation	6 190 000 \$	17 400 000 \$	12 700 000 \$
Achats de matières premières	7 830 000 \$	5 715 000 \$	6 075 000 \$
Coûts de main-d'œuvre directe engagés	929 000 \$	2 610 000 \$	1 905 000 \$

ANNEXE VI – COMMUNE
COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC JESSICA

Contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc.

UBI fabrique des bocaux sur mesure pour Confitures et Moutardes Yarley inc. (CMYI), un client de longue date. CMYI envoie ses confitures et moutardes à UBI, qui les met en bocaux et emballe ces derniers dans des caisses de carton. Une fois l'emballage terminé, les caisses sont expédiées le jour même à CMYI.

Extrait du plus récent contrat conclu avec CMYI

Contrat n° 2819

Client : Confitures et Moutardes Yarley inc. (CMYI)

Date : Le 28 octobre 2022

CMYI confie à UBI le remplissage et l'emballage de 10 000 caisses de 12 bocaux de moutarde. Le prix total du contrat est de 720 000 \$. CMYI établit le calendrier des livraisons, prend les dispositions pour l'expédition, paie les frais de transport, est responsable des biens pendant leur transport et devient propriétaire des biens lorsqu'ils quittent l'entrepôt d'UBI. Les conditions de paiement normales sont de 30 jours.

Les 2 000 premières caisses ont été expédiées en novembre 2022. CMYI les a reçues et acceptées.

Le 15 décembre 2022, UBI a reçu un avis de CMYI au sujet du contrat n° 2819. Comme son entrepôt avait été inondé, CMYI informait UBI qu'elle ne pouvait pas recevoir les 8 000 caisses restantes avant le 27 janvier 2023, et elle lui donnait l'instruction de remplir les bocaux et de lui envoyer une facture de vente immédiatement. CMYI demandait aussi à UBI de garder dans son entrepôt les biens à livrer, et acceptait d'en assumer la propriété pendant la durée de l'entreposage chez UBI.

UBI a donc rempli les bocaux restants et les a mis dans les caisses, qu'elle a placées dans une section distincte de l'entrepôt. Le 21 décembre 2022, elle a terminé ces tâches et a envoyé à CMYI une facture correspondant au plein montant du contrat. Le paiement a été reçu en entier le 18 janvier 2023.

Au 31 décembre 2022, UBI a comptabilisé le plein montant de 720 000 \$ en produits et 489 600 \$ dans le coût des ventes pour ce contrat.

Ayant reçu les directives d'expédition finales le 27 janvier 2023, UBI a expédié les 8 000 caisses restantes dans les heures qui ont suivi.

ANNEXE VI – COMMUNE (suite)
COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC JESSICA

Contrat avec Performance Plus inc.

En août 2022, UBI a conclu un nouveau contrat avec Performance Plus inc. (PPI) pour le réaménagement des processus de sa chaîne de montage. Ce contrat prévoyait la conception d'un plan pour reconfigurer la chaîne de montage qui accroîtrait l'efficacité et réduirait l'espace nécessaire, et ce, uniquement au moyen des machines et du matériel existants d'UBI. Le 15 août 2022, UBI a versé 240 000 \$ à PPI pour la conception du plan.

Le 20 septembre 2022, UBI a reçu le plan définitif et a versé 40 000 \$ à PPI pour la formation du personnel sur les nouveaux processus. La formation a eu lieu à la fin de septembre. Le 1^{er} octobre 2022, UBI a dépensé 18 000 \$ pour réaménager sa chaîne de montage, notamment pour déplacer les machines et le matériel.

Les coûts totaux de 280 000 \$ engagés pour la conception du plan et la formation ont été inscrits à l'actif dans l'actif incorporel. Les coûts du réaménagement ont été comptabilisés en charges lorsqu'ils ont été engagés.

Comptes clients

Au 31 décembre 2022, les comptes clients comprenaient une facture impayée d'un client des États-Unis, Savory Foods inc. La facture d'origine de 250 000 \$ US était datée du 9 décembre 2022, date où le taux de change était de 1 USD = 1,33 CAD. Cette facture avait été comptabilisée dans les comptes clients à 250 000 \$ CA. La facture a été payée le 16 janvier 2023, et UBI a reçu 327 000 \$ CA lors de la conversion en dollars canadiens.

Les comptes clients comprennent également une somme de 980 000 \$ due par Conserves Lowesons inc. (Lowesons). Lowesons est un client de longue date du secteur de l'alimentation, mais il n'a passé aucune commande depuis septembre 2022. UBI ne détient aucune garantie à l'égard de cette créance.

Au début de janvier 2023, le propriétaire de Lowesons a communiqué avec Jessica pour demander le prolongement du délai de règlement des sommes dues. Il a expliqué que Lowesons avait des problèmes de recouvrement avec un client qui vient de déclarer faillite. Il a demandé si le montant dû à UBI pouvait être payé en deux versements : une moitié le 31 décembre 2023 et l'autre le 31 décembre 2024. Jessica a accepté ces conditions. Elle a ensuite envisagé de vendre cette créance à une agence d'affacturage, qui a offert de l'acheter pour 70 % de sa valeur nominale.

RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

**ANNEXE VII – CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Contrat de change à terme de gré à gré

Le 1^{er} décembre 2022, UBI a commandé pour 500 000 \$ US de stocks qui devaient être livrés et payés le 31 janvier 2023. Également le 1^{er} décembre 2022, UBI a conclu un contrat à terme de gré à gré visant l'achat, le 31 janvier 2023, de 500 000 \$ US pour 680 000 \$ CA, afin de réduire son exposition aux variations des cours de change. Voici les informations sur les cours de change et la juste valeur de marché du contrat à terme de gré à gré :

Date	Cours de change au comptant	Juste valeur de marché du contrat à terme de gré à gré
Le 1 ^{er} décembre 2022	1 USD = 1,32 CAD	0 \$ CA
Le 31 décembre 2022	1 USD = 1,35 CAD	3 200 \$ CA
Le 31 janvier 2023	1 USD = 1,38 CAD	10 000 \$ CA

UBI a passé une seule écriture relativement à ce contrat, le 31 décembre 2022 :

Dt Contrat à terme de gré à gré	3 200 \$	
Ct Gain sur contrat à terme de gré à gré		3 200 \$

Examen du dossier d'audit du prédécesseur

Lors de la planification de l'audit de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Middleton avait noté que le contrôleur d'UBI avait montré la compétence nécessaire, que la direction d'UBI avait de l'expertise dans le secteur d'activité et qu'elle n'avait pas vraiment de raison de vouloir manipuler les états financiers. En conséquence, Middleton n'avait relevé aucun risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers. Le seuil de signification avait été établi à 170 000 \$ (7 % du bénéfice net avant impôts). Middleton avait relevé trois anomalies pendant l'audit de 2021. Le cumul de ces anomalies était inférieur au seuil de signification, mais la direction d'UBI avait accepté d'apporter tous les ajustements.

ANNEXE VII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Processus comptables

Aperçu

UBI a un seul identifiant de connexion à son système comptable. Cet identifiant permet d'entrer les informations et de saisir des écritures dans le système.

Le service de la comptabilité est composé du contrôleur, du commis aux comptes fournisseurs (initiales : RJ) et du commis à la trésorerie (initiales : AT). Après le départ du contrôleur, les deux commis ont reçu les renseignements de connexion de l'identifiant du système comptable leur permettant de saisir manuellement les écritures qui relèvent de leur rôle. Les commis inscrivent leurs initiales dans le champ « Description » des écritures de journal manuelles qu'ils saisissent.

Achats

Lorsqu'un contrat de vente est reçu, le directeur de la production de l'usine l'attribue à l'un des trois directeurs des achats, qui commande les matières premières nécessaires. Le directeur des achats établit un budget de dépenses (BD) pour budgéter le coût des matières, et lui attribue un numéro qui correspond à celui du contrat de vente. Le BD est conçu à partir d'un modèle standard qui inclut le compte de charges pour chaque matière figurant dans le système comptable. Le BD est téléversé dans le module d'établissement des budgets du système comptable, et les coûts des matières premières sont codés dans le BD correspondant à mesure qu'ils sont engagés. À l'achèvement du contrat, le directeur des achats est censé fermer le BD, mais cela n'est pas toujours fait. Jessica et Lisa utilisent aussi les informations des BD lors du processus annuel d'établissement du budget et pour évaluer la rentabilité par type de contrat.

Les directeurs des achats sont autorisés à soumettre des bons de commande dans le système des achats, et ce, pour n'importe quel fournisseur. Les bons sont prénumérotés séquentiellement et comprennent des champs pour le compte de charges de chaque matière et le code du BD correspondant, mais ces champs sont souvent laissés vides. Le fournisseur inscrit ces informations sur sa facture, si elles sont disponibles. Dans le cas des fournisseurs courants, le système des achats préremplit les bons de commande en fonction des commandes passées (adresse et numéro de téléphone du fournisseur, code de coût, code du BD, types de matières premières et quantités commandées).

UBI utilise une plateforme de facturation externe, InvoiceHub, sur laquelle les fournisseurs téléversent leurs factures, qu'UBI peut ensuite transférer directement dans son système comptable. Le commis aux comptes fournisseurs approuve toutes les factures en lot sur InvoiceHub, puis elles sont téléchargées et reportées dans le système comptable d'UBI en fonction du compte de charges et du code du BD indiqués sur chaque facture. Lorsque le compte de charges ne figure pas sur la facture, un compte de charges « Matières diverses » est débité dans le grand livre général.

Les fournisseurs qui n'utilisent pas InvoiceHub envoient leurs factures par courriel au service de la comptabilité. Chaque matin, le commis aux comptes fournisseurs approuve les factures, les entre dans le système comptable et reporte ensuite les écritures de journal qui s'y rattachent.

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

Écritures de journal manuelles isolées par le stagiaire

N°	Date	Heure	Description	Compte	Dt	Ct
1	2022-11-14	13 h 43	Coûts du contrat n° 2819 Initiales : AT	Coût des ventes Stocks	65 000 \$	65 000 \$
2	2022-11-17	10 h 30	Coûts du contrat n° 2820 Initiales : RJ	Coût des ventes Stocks	85 000 \$	85 000 \$
3	2022-11-23	14 h 45	Facture 329 – à ajuster quand le code sera connu Initiales : AT	Charges payées d'avance Comptes fournisseurs	60 000 \$	60 000 \$
4	2022-12-01	15 h 15	Frais d'assurance annuels, du 1 ^{er} déc. 2022 au 30 nov. 2023 Initiales : RJ	Charge d'assurance Comptes fournisseurs	90 000 \$	90 000 \$
5	2022-12-16	23 h 45	Contrat n° 2799 Initiales : AT	Comptes clients Ventes	155 000 \$	155 000 \$
6	2022-12-17	8 h 20	Bon code pour la facture 329 Initiales : RJ	Machines Charges payées d'avance	60 000 \$	60 000 \$
7	2022-12-19	16 h 45	Facture 870 – pas certain du code Initiales : RJ	Charges payées d'avance Comptes fournisseurs	50 000 \$	50 000 \$
8	2022-12-20	11 h 20	Renversement d'une écriture passée par erreur en nov. 2022 pour comptabiliser un passif au titre d'honoraires professionnels Initiales : RJ	Frais généraux et administratifs – Honoraires professionnels Charges à payer	55 000 \$	55 000 \$
9	2022-12-21	12 h 35	Contrat n° 2819 Initiales : AT	Comptes clients Ventes	320 000 \$	320 000 \$
10	2022-12-27	9 h 25	Correction relative à la facture 870	Frais de vente Charges payées d'avance	50 000 \$	50 000 \$
11	2022-12-31	22 h 30	Émissions de chèques aux fournisseurs Initiales : RJ	Comptes fournisseurs Trésorerie	125 000 \$	125 000 \$

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

Travaux d'audit effectués par le stagiaire

Comptes fournisseurs et charges à payer

Préparé par : Stagiaire

Date : 11 février 2023

Compte	2022	2021
Comptes fournisseurs (Note 1)	5 157 000 \$	5 840 000 \$
Charges à payer (Note 2)	445 000	530 000
Total	✓ 5 602 000 \$	✓ 6 370 000 \$

✓ Retracés dans les états financiers

Note 1 : Le commis aux comptes fournisseurs a sélectionné deux factures dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs. Les deux factures montrent que les articles achetés ont été reçus en 2022 et que les montants correspondent aux montants comptabilisés dans le grand livre auxiliaire.

Note 2 : Répartition des charges à payer

Sous-compte	2022	2021
Consultants	45 000 \$	60 000 \$
Services professionnels	0	85 000
Commande de couvercles de plastique	250 000	225 000
Matériaux d'étiquetage	150 000	160 000
Total (concorde avec le solde ci-dessus)	445 000 \$	530 000 \$

Il ressort de mon entretien avec la direction que la baisse du total des comptes fournisseurs et des charges à payer est attribuable à une diminution des ventes en novembre et en décembre 2022 par rapport à la même période en 2021.

Aucun travail supplémentaire n'est jugé nécessaire.

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

Travaux d'audit effectués par le stagiaire (suite)

Frais généraux et administratifs

Préparé par : Stagiaire

Date : 11 février 2023

Compte	2022	2021
Frais généraux et administratifs	✓ 3 938 000 \$	✓ 4 710 000 \$

✓ Retracés dans les états financiers

La charge salariale de 2 362 800 \$ a fait l'objet de tests distincts du reste des frais généraux et administratifs.

Charge salariale

Comme UBI a externalisé son service de la paie à QBS en septembre, j'ai vérifié dans le grand livre auxiliaire de la paie si les charges salariales de septembre à décembre concordaient avec celles des rapports de paie de QBS. Aucun problème n'a été relevé.

Autres frais généraux et administratifs

Un sondage représentatif par échantillon a été effectué sur le solde restant de 1 575 200 \$ des frais généraux et administratifs. Selon notre modèle d'échantillonnage, il fallait tester 45 éléments des frais généraux et administratifs.

Des problèmes ont été relevés pour 3 des 45 éléments testés :

1. Un montant de 3 500 \$ a été apparié à une facture pour des services professionnels rendus en janvier 2023.
2. Un montant de 4 500 \$ n'était accompagné d'aucune pièce justificative. Le commis aux comptes fournisseurs a indiqué qu'il concernait le remboursement des frais d'hébergement de trois directeurs de la production ayant voyagé à l'étranger. Il a fourni les relevés de cartes de crédit des trois directeurs, dans lesquels il a surligné les coûts en cause, qui totalisaient 4 500 \$.
3. Une charge de 1 250 \$ a été comptabilisée pour une fête du personnel. La facture retracée pour cette charge s'élevait à 2 250 \$.

Les écarts ci-dessus étant non significatifs, aucun travail supplémentaire n'est jugé nécessaire.

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

Initiatives en matière de durabilité de l'environnement

Jessica a fourni les énoncés suivants, qu'elle prévoit inclure sur le site Web d'UBI :

- En août 2022, UBI a créé un comité chargé d'analyser les objectifs relatifs à la durabilité de l'environnement et d'établir des cibles de performance. Le comité se réunit trimestriellement et compte deux directeurs du service des achats et deux directeurs du service des ventes.
- UBI a fait passer de 5 % en 2021 à 3 % en 2022 les matières gaspillées par rapport au total des matières utilisées pour l'emballage. Une usine de recyclage a récupéré 2 000 kg de ces matières gaspillées en 2022 comparativement à 1 700 kg en 2021.
- À la fin de 2021, UBI a lancé une initiative visant à réduire sa consommation d'eau. Le total des coûts liés à l'eau a diminué de 6 % en 2022 par rapport à 2021.
- UBI prévoit remettre à neuf deux machines en 2023 et en 2024 afin de réduire de 4 % ses émissions de gaz carbonique.
- UBI a réussi à inciter son personnel à utiliser moins de papier et à recycler celui qu'il utilise.

RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII – FINANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Ratios de liquidité et de solvabilité d'autres sociétés

Services-conseils PCS inc. (PCS)

PCS fournit des services-conseils à des entreprises d'emballage et d'étiquetage de l'Ontario, principalement dans le segment des contenants de plastique et de verre. PCS est une cheffe de file en optimisation de chaîne d'approvisionnement.

Emballage QuickPack Itée (QP)

QP propose des solutions pour l'emballage et l'étiquetage de contenants de verre ou de plastique à des clients du secteur de l'alimentation. QP achète des contenants de tiers fournisseurs et exerce ses activités en Ontario et dans la région de l'Atlantique.

Solutions de nettoyage CSI inc. (CSI)

CSI achète des contenants de plastique d'un tiers fournisseur et les remplit de produits nettoyants. Elle fournit des services logistiques, notamment d'entreposage et d'expédition juste-à-temps. CSI exerce ses activités au Manitoba, en Saskatchewan et en Ontario.

Contenants C4U inc. (C4U)

C4U fournit des contenants de plastique, des bocaux de verre et de la fibre de bois à des sociétés de différents secteurs, dont celui de l'emballage et de l'étiquetage. Elle exerce ses activités partout en Amérique du Nord.

Société	Ratio de liquidité relative	Délai moyen de recouvrement des comptes clients	Délai moyen de rotation des stocks	Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs	Ratio emprunts/capitaux propres	Ratio de couverture des intérêts
PCS	1,55	40 jours	S. O.	37 jours	1,33	7,77
QP	0,88	25 jours	31 jours	28 jours	1,00	2,38
CSI	0,63	32 jours	21 jours	21 jours	1,44	1,84
C4U	0,78	23 jours	41 jours	36 jours	1,62	2,60

ANNEXE VII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Perspectives macroéconomiques

D'ici mars 2023, le taux d'inflation devrait atteindre 5,1 %, un sommet de 30 ans, et devrait demeurer élevé. Les économistes croient que, en raison de l'inflation, le taux préférentiel montera à 6,25 % au Canada d'ici 24 mois. La Réserve fédérale américaine devrait annoncer des hausses de son taux directeur, lesquelles se traduiront par des hausses similaires des taux préférentiels aux États-Unis. Les économistes ne s'entendent pas sur l'incidence de ces hausses sur le cours de change CAD-USD.

Le coût des contenants de plastique devrait augmenter pour chacune des trois prochaines années et, à court terme, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement devraient se poursuivre au cours des 18 prochains mois.

Extrait du programme de gestion des risques financiers – Mis à jour le 1^{er} juin 2017

Clients étrangers

Les créances de clients étrangers dues à UBI doivent être réglées au cours au comptant à la date du paiement par le client à UBI.

UBI n'a pas de politique de couverture, car ses clients étrangers ne représentent que 2 % du total de ses ventes.

Approvisionnement

UBI conclut des contrats d'un an avec ses fournisseurs. Ces contrats stipulent qu'UBI doit acheter un volume déterminé à un prix fixe. Les achats qui excèdent le volume indiqué se font au prix du marché.

UBI achète 45 % de ses contenants de plastique au prix du marché.

Emprunts

Les emprunts d'UBI doivent être, dans une proportion de 65 %, des emprunts à court terme à taux d'intérêt variables; le reste est composé d'emprunts à long terme à taux d'intérêt fixes.

La ligne de crédit et l'emprunt à terme d'UBI procurent un financement suffisant; aucune hausse importante des taux d'intérêt n'est prévue.

ANNEXE VII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

BPM – Contrat de redevances

BPM est une société canadienne qui utilise des technologies émergentes pour la fabrication de produits de verre, de métal, de fibre de bois et de plastique générant moins de déchets. BPM a développé un contenant de plastique biodégradable très durable.

Étant donné que les consommateurs délaissent progressivement les contenants de plastique traditionnels, les ventes de la division Plastique d'UBI devraient diminuer de 1 % par année à compter de 2022. BPM propose de fournir ses contenants biodégradables pour remplacer les contenants de plastique d'UBI, ce qui devrait se traduire, pour la division Plastique, par des ventes de 16 254 000 \$ la première année, lesquelles augmenteraient de 6 % par année par la suite.

La division Plastique d'UBI génère une marge brute de 28 %. UBI prévoit demander un prix plus élevé pour les contenants biodégradables de BPM, de sorte que la marge brute devrait augmenter de 5 points de pourcentage.

BPM recevrait une redevance de 0,5 % sur les ventes des contenants de plastique. Si les ventes des contenants de plastique dépassaient 18 millions \$ pour une année donnée, BPM ferait un versement unique de 500 000 \$ à UBI l'année suivante. Lisa prévoit consacrer 50 000 \$ par année à la commercialisation des nouveaux contenants. À ce jour, Lisa a engagé des frais de déplacement de 25 000 \$.

L'étiquetage et l'emballage des nouveaux contenants nécessiteraient la mise à niveau des machines d'UBI, au coût de 1,4 million \$. Les coûts pourraient être classés dans la catégorie 53 aux fins de la DPA. La mise à niveau n'ajouterait rien à la valeur de récupération des machines. Des coûts de 200 000 \$ pour la formation du personnel s'ajouteraient la première année.

Le contrat entrerait en vigueur en janvier 2024 et durerait quatre ans. UBI paierait une pénalité de 280 000 \$ pour la résiliation du contrat avec son fournisseur actuel.

Lisa vous a dit d'utiliser les taux suivants aux fins de cette analyse :

Taux d'imposition : 26,5 %

Taux d'actualisation : 11 %

ANNEXE VII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

BPM – Proposition de coentreprise

Comme proposition de rechange au contrat de redevances, BPM a suggéré la création d'une coentreprise pour la division Plastique.

- BPM et UBI investiraient 1 million \$ chacune dans la coentreprise pour financer les coûts initiaux, dont la mise à niveau des machines. BPM recevrait 70 000 actions et UBI 30 000 actions de la coentreprise.
- UBI transférerait à la coentreprise les machines de la division Plastique, et louerait le bâtiment à la coentreprise pour un prix correspondant au taux du marché.
- BPM fournirait une équipe de gestion chevronnée, et recevrait en échange un pourcentage des ventes annuelles de la coentreprise. BPM s'engagerait à procurer à la coentreprise tous les contenants de plastique dont celle-ci aurait besoin.
- Tous les bénéfices de la coentreprise seraient distribués en proportion du pourcentage de participation.
- UBI et BPM s'engageraient à contribuer au financement par capitaux propres des besoins de trésorerie supplémentaires en proportion du pourcentage d'actions qu'elles détiennent respectivement. Si l'une ou l'autre des parties ne pouvait pas verser sa contribution, l'autre partie pourrait fournir la totalité du montant en contrepartie d'actions supplémentaires.
- Si l'une ou l'autre des parties souhaitait se retirer de la coentreprise, l'autre partie achèterait ses actions à un prix négocié. En cas d'échec des négociations, un arbitre serait appelé à trancher.

UBI et BPM ont aussi convenu de ce qui suit :

- Si BPM développait de nouveaux contenants de plastique, elle devrait d'abord les proposer à UBI avant de chercher d'autres marchés.
- BPM et UBI collaboreraient en vue de la vente des autres produits développés par BPM, dont les bords de verre.
- En cas d'insolvabilité de BPM, UBI aurait le droit d'acquérir à un coût minimal la technologie utilisée pour les produits fournis à la coentreprise ou directement à UBI.

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Proposition de Pine Bluffs

Pine Bluffs, une société à capital fermé dont le siège social est en Colombie-Britannique, fabrique des boîtes de conserve en métal pour ses clients. Sa propriétaire, Bella Chan, a proposé de vendre Pine Bluffs pour 16 millions \$, compte tenu des données suivantes :

(en milliers de dollars canadiens)

	2024	2025	2026	Valeur finale
Ventes (Note 1)	5 975 \$	6 692 \$	7 495 \$	8 394 \$
Coût des ventes (Note 2)	4 063	4 417	4 797	5 372
Marge brute	1 912	2 275	2 698	3 022
Charges				
Frais de vente et de marketing (Note 3)	700	660	640	602
Frais généraux et administratifs	382	455	540	604
Primes de la direction (Note 4)	0	0	0	0
Amortissement	480	466	438	398
Bénéfice avant impôts	350	694	1 080	1 418
Impôts sur les bénéfices (25 %)	87	174	270	354
Rajout : amortissement (Note 5)	480	466	438	398
Flux de trésorerie	743 \$	986 \$	1 248 \$	1 462 \$
Facteur d'actualisation (taux de 11 %)	1,00	0,90	0,81	0,73
Taux de capitalisation (Note 6)				12,5
Valeur actualisée des flux de trésorerie	743 \$	887 \$	1 011 \$	13 341 \$

Notes

1. Les ventes se sont établies à 5,2 millions \$ en 2021 et à 5,3 millions \$ en 2022. En janvier 2023, l'un des plus gros clients de Pine Bluffs (15 % du total de ses ventes) a résilié son contrat.
2. Le coût des ventes a été de 3,9 millions \$ en 2021 et de 4,0 millions \$ en 2022.
3. Des frais de vente et de marketing doivent être engagés pour attirer des clients et les fidéliser.
4. Des primes de 0,5 million \$ ont été versées à la direction en 2021 et en 2022. Il est prévu que des primes seront versées en 2023 et pour les années suivantes, mais aucune estimation n'a été fournie.
5. Le montant de l'amortissement annuel avoisine celui des acquisitions d'immobilisations.
6. Le taux de croissance à long terme du secteur de l'emballage est de 3 %, comparativement à 1 % pour le segment de l'emballage en boîtes de conserve en métal. Le taux de capitalisation est établi selon un taux d'actualisation de 11 % et un taux de croissance de 3 %. Lisa croit que le taux d'actualisation de 11 % est approprié.

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

Machine RoboCarton

La RoboCarton peut effectuer avec précision et rapidité l'encartonnage des produits, ce qui réduira la quantité de déchets que génère cette opération.

Lisa veut acheter une RoboCarton usagée construite il y a deux ans, qui peut produire cinq caisses de carton par minute. Le fournisseur, Équipements lourds IHE (IHE), vend la machine 1 125 000 \$, frais d'expédition inclus. UBI devrait engager des coûts d'installation de 100 000 \$. Lisa aimerait faire une contre-offre.

Informations sur le marché

IHE vient de vendre une RoboCarton pour 650 000 \$, frais d'expédition inclus, mais à l'exclusion des frais d'installation. Cette machine a été fabriquée il y a 18 mois et peut produire cinq caisses de carton par minute.

Lisa a obtenu des soumissions pour d'autres machines usagées semblables :

Âge de la machine	Frais d'expédition inclus?	Frais d'installation inclus?	Caisses de carton produites	Prix	Notes
1 an	Oui	Non	5,3 par minute	800 000 \$	Considérablement personnalisée; beaucoup de main-d'œuvre nécessaire pour la reconfigurer
4 ans	Non	Non	4,3 par minute	445 000 \$	Se trouve en Europe

Coût de remplacement

UBI pourrait fabriquer elle-même une encartonneuse aux caractéristiques semblables, ce qui nécessiterait 310 000 \$ de matières premières. De plus, UBI devrait fournir de la main-d'œuvre interne (à un coût estimé à 50 % de celui des matières premières) et embaucher des consultants au coût de 260 000 \$. UBI devrait aussi réaliser des tests qui dureraient trois jours et coûteraient 25 000 \$ par jour.

Autres informations

UBI prévoit réaliser des flux de trésorerie après impôts annuels de 120 000 \$ si elle achète la RoboCarton d'IHE. Lisa suggère d'utiliser un taux de rendement minimal de 10 %. Une RoboCarton de deux ans a une durée de vie utile résiduelle de huit ans.

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Options de financement

Coopérative de crédit SCU (SCU)

SCU exige que le montant du prêt soit d'au moins 400 000 \$. Elle consent des prêts, par tranches de 200 000 \$, à un taux variable correspondant au taux préférentiel majoré de 2,1 %, à terme de 90 jours, et renouvelables aux taux du marché. Le prêt porte actuellement intérêt à un taux de 6,1 %. Les intérêts sont payables à la fin du terme. Tous les administrateurs avec droit de vote doivent fournir un cautionnement personnel. UBI pourrait rembourser le prêt en tout temps sans pénalité.

Prêts KLP (KLP)

KLP fournit du financement à un taux d'intérêt annuel effectif de 8,8 % et à terme fixe d'un an. Les intérêts sont payables mensuellement. Si UBI remboursait le prêt prématurément (c.-à-d. avant la date d'échéance d'un an), elle devrait payer une pénalité équivalente à 25 % du montant remboursé prématurément. KLP a approuvé un prêt maximal de 5 millions \$ pour UBI et exigerait que le montant minimum du prêt soit de 500 000 \$.

Affacturage TAC (TAC)

TAC, une société d'affacturage, achèterait des comptes clients d'UBI à 70 % de leur valeur nominale, jusqu'à une valeur nominale maximale de 900 000 \$, mais elle n'achèterait pas de créances en souffrance depuis plus de 120 jours ou se rapportant à des clients de l'extérieur du Canada. Après un an, TAC examinerait la possibilité d'augmenter le montant maximal.

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

ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Fournisseurs de contenants de plastique

Fabrication JMM inc. (JMMI) – Fournisseur actuel d'UBI

En 2022, JMMI a fourni à UBI 2,5 millions de contenants au prix de 0,55 \$ le contenant. Selon JMMI, les problèmes d'uniformité des couleurs des contenants et de lisibilité des étiquettes étaient dus au temps froid, qui est fréquent au Canada. Les coûts de gestion de la qualité de la division Plastique d'UBI attribuables à ces problèmes persistants sont indiqués ci-dessous (les coûts qui n'apparaissent pas dans la liste ont un pourcentage nul).

Coûts de gestion de la qualité (division Plastique)	Pourcentage (2022)
Inspection des matières à la réception	33 %
Heures supplémentaires pour la correction d'erreurs d'étiquetage détectées lors du contrôle qualité final	100 %
Traitement des plaintes de clients	45 %
Remise en fabrication des contenants retournés	90 %
Fournitures requises pour refaire les étiquettes erronées détectées lors du contrôle qualité final	90 %
Test de calibration des machines utilisées pour l'étiquetage et le remplissage	33 %
Test de la qualité des produits finaux	33 %
Visite des usines des fournisseurs pour la vérification du respect des normes	33 %

Les ventes de contenants fournis par JMMI représentent 33 % du total des produits d'exploitation tirés des contenants de plastique. La proportion attribuée à certains coûts de gestion de la qualité est fondée sur ce pourcentage.

En 2022, le superviseur de la qualité, dont le salaire annuel était de 95 000 \$, a consacré 80 % de son temps à s'occuper des problèmes liés à JMMI.

JMMI est établie à l'étranger; ses livraisons sont souvent très en retard et ses frais d'expédition, volatils. En 2022, chaque caisse (24 contenants) a coûté de 3,50 \$ à 8,50 \$ en frais d'expédition, et est arrivée à destination en une à six semaines.

Au début de 2022, des tests réalisés par UBI ont révélé la présence de quantités potentiellement dangereuses de plomb et de dioxines dans les contenants de JMMI. Le problème a été porté à l'attention de JMMI, et les tests effectués plus tard dans l'année ont montré qu'il avait été résolu.

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

Fournisseurs de contenants de plastique (suite)

Bocaux Maple Leaf inc. (Maple Leaf) – Nouveau fournisseur possible

Maple Leaf est établie à Mississauga, en Ontario, et est réputée pour la qualité de ses produits. Elle souhaite avant tout créer des produits durables et exempts de substances nocives.

Le prix de chaque contenant est de 1,40 \$. Il faudrait qu'UBI inspecte les prototypes et qu'elle les teste sur ses machines de remplissage avant de commencer à utiliser les contenants. UBI ne s'attend pas à recevoir de plaintes des clients concernant ces contenants ou à devoir les remettre en fabrication. Toutefois, UBI suivrait le même processus de gestion de la qualité que celui qu'elle effectue actuellement pour tous ses fournisseurs, soit notamment l'inspection des matières premières à la réception, le calibrage, les tests sur les produits finaux et la visite des usines des fournisseurs.

En raison de la proximité de Maple Leaf et d'UBI, les frais et les délais d'expédition devraient être relativement stables. Dans sa soumission, Maple Leaf a indiqué que les frais d'expédition seraient de 3,00 \$ par caisse et que le délai de livraison serait d'un à trois jours ouvrables.

Propositions pour la réutilisation / le recyclage des contenants

En réaction à la hausse du prix des intrants, de nombreux fabricants veulent accroître leur utilisation de contenants réutilisables, qui sont rapportés par les consommateurs en échange d'une consigne pour être recyclés ou remplis de nouveau.

UBI aimerait lancer un programme de retour de contenants, et a demandé à deux fournisseurs de lui proposer des solutions pour les contenants de verre standards qu'elle utilise pour ses suppléments alimentaires. UBI fabrique 400 000 de ces contenants par année.

Refill IT

Refill IT, recommandée par Jessica, a un système qui lui permet de suivre les contenants, de leur fabrication à leur retour. Le consommateur final retournerait ses contenants vides directement à UBI, et recevrait en échange un rabais de 5 % lors du remplissage suivant de ses contenants. UBI remplirait les contenants et les réexpédierait directement au consommateur final. Le fournisseur de suppléments alimentaires n'aurait pas à intervenir dans le processus, car UBI s'occuperait du remplissage et de l'expédition et absorberait le coût du rabais. Le prix de vente unitaire moyen des suppléments alimentaires est de 35 \$, avant le rabais.

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

Propositions pour la réutilisation / le recyclage des contenants (suite)

Refill IT (suite)

Refill IT utilise la technologie de la chaîne de blocs pour suivre les contenants. Lors de la fabrication d'un contenant, UBI scanne le code QR apposé sur celui-ci, puis le scanne encore une fois quand le contenant vide est rapporté, de nouveau rempli et réexpédié au consommateur final. UBI s'assure ainsi que le même contenant est retourné au client. Le chiffrement du registre de la chaîne de blocs protège la confidentialité des données et, une fois que les données sont stockées dans la chaîne de blocs, il est impossible de les modifier ou de les supprimer.

Le système coûte 30 000 \$ par mois. On s'attend à ce que 50 % des contenants soient retournés pour être remplis de nouveau.

Ce programme entraînerait une réduction de 15 % de la consommation d'électricité d'UBI liée à la fabrication des contenants de verre. Le coût de fabrication unitaire des contenants est actuellement de 1,60 \$. Le système de Refill IT pourrait également servir à faire le suivi de tous les stocks d'UBI et de la quantité totale de déchets connexes envoyée au dépotoir. UBI dépense actuellement 2 715 000 \$ en électricité pour fabriquer les contenants de verre.

DePoly inc. (DePoly)

DePoly s'occuperait du recyclage des contenants, soit leur collecte, leur broyage et leur moulage en d'autres produits. Elle collecterait et traiterait les contenants retournés, et elle verserait à UBI 0,50 \$ par contenant collecté. Le programme est recommandé par Lisa et pourrait être mis en œuvre immédiatement.

Ce programme n'aurait aucune incidence sur la consommation d'énergie ou les émissions d'UBI. Il n'y aurait aucun risque d'atteinte à la confidentialité, car tous les renseignements personnels figurant sur les étiquettes seraient détruits lors du broyage.

Seul un coût initial non récurrent de 50 000 \$ devrait être assumé, et le taux de recyclage devrait être de 20 %.

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

Informations environnementales

Plusieurs clients ont demandé des informations sur la consommation d'énergie d'UBI ainsi que sur les émissions et les déchets qu'elle génère. Les consommateurs se demandent également si UBI utilise des substances nocives connues dans ses produits. Les clients de tout le secteur menacent de changer de fournisseurs pour se tourner vers ceux dont les produits sont plus respectueux de l'environnement.

Depuis l'an dernier, UBI mesure les émissions et la consommation d'énergie de la division Verre standard. Ces informations ne sont pas rendues publiques, car Lisa croit qu'UBI risque de perdre des contrats si elles sont mal interprétées. Lisa a mentionné que les coûts supplémentaires rattachés au suivi et à la communication de ce type d'informations constituent une raison de ne pas recueillir et communiquer de données.

Jessica croit que ces données devraient être publiées par UBI dans le cadre de la stratégie visant à faire de la société une cheffe de file en la matière. Les fabricants de contenants ne sont pas obligés de fournir ces informations, mais des experts du secteur croient qu'ils pourraient l'être dans les prochaines années.

Performance sectorielle

Indicateur	Moyenne du secteur	Unité
Consommation d'électricité	50	kWh/kg de contenants fabriqués
Émissions	0,015	Tonnes de CO ₂ /\$ de produits d'exploitation
Déchets envoyés au dépotoir	50 %	Pourcentage du poids total des contenants fabriqués
Présence de produits chimiques nocifs	27 %	Pourcentage d'organisations dont au moins un produit contient une ou plusieurs substances nocives

Informations internes

- UBI émet actuellement 75 000 tonnes de CO₂ par année pour produire ses contenants de verre.
- Le coût moyen de l'électricité a été de 0,08 \$/kWh en 2022.
- UBI a fabriqué 650 000 kg de contenants de verre en 2022.
- Aucun des produits que fabrique la division ne contient de substance nocive.
- UBI ne peut estimer la quantité de produits finis de la division Verre standard qui finissent actuellement au dépotoir.

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

Projet de forfait de services

Pour les clients de sa division Verre sur mesure, UBI fabriquerait les bocaux, les remplirait, les étiquetterait, les emballerait et les entreposerait; elle les expédierait ensuite directement aux consommateurs finaux.

Les clients d'UBI ont un grand intérêt pour le forfait de services, car celui-ci leur donnerait une plus grande flexibilité lors des pics de demande, quand leurs propres chaînes d'approvisionnement sont au maximum de leur capacité.

UBI dispose actuellement d'une capacité d'entreposage sécurisé excédentaire de 24 000 caisses.

UBI engagerait des coûts estimatifs de 85 \$ par caisse pour fournir le forfait de services.

Informations tirées d'une étude de marché

Peu de concurrents offrent des services groupés dans le segment de marché d'UBI.

Lisa propose de demander un prix fondé sur le coût majoré d'une marge de 40 %. UBI vendrait probablement suffisamment de contenants pour utiliser 90 % de sa capacité d'entreposage sécurisé excédentaire.

Jessica propose que les clients paient différents tarifs, selon le moment où la commande est passée :

Type de commande	Tarif	Superficie attribuée (% de la capacité d'entreposage excédentaire)	Volume des ventes estimatif
Précommande	Coût + 40 %	50 %	100 % de la superficie attribuée
Commande normale	Coût + 55 %	25 %	55 % de la superficie attribuée
Commande de dernière minute	Coût + 75 %	25 %	35 % de la superficie attribuée

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

Nouvelle orientation stratégique – Propositions

Activités d'UBI

Lors de la création d'UBI, Jessica et Lisa ont décidé de se concentrer sur le secteur des produits et suppléments alimentaires. Malgré la petite taille de ce segment, Jessica et Lisa savaient qu'elles ne pourraient pas atteindre un niveau de qualité élevé si elles offraient une vaste gamme de produits et de services. Les facteurs clés de succès dans ce secteur sont l'adaptabilité aux besoins des clients, le contrôle efficace des coûts et l'accès à des travailleurs polyvalents.

Stratégie de Jessica

Jessica a présenté le PowerPoint suivant à Callum :

Indispensable : une nouvelle orientation stratégique

*Présenté par Jessica Lowrey
Cocheffe de la direction, Unik Bocaux inc.*

Conviction fondamentale : « Devenir indispensable »

- Fournir des services à valeur ajoutée pour que nos clients ne puissent pas se passer de nous, et rendre UBI encore plus essentielle pour ses gros clients.
- Créer des produits finis réutilisables/recyclables plutôt que jetables.
- Fournir des solutions d'emballage de grande qualité, tout en veillant à la protection de l'environnement.

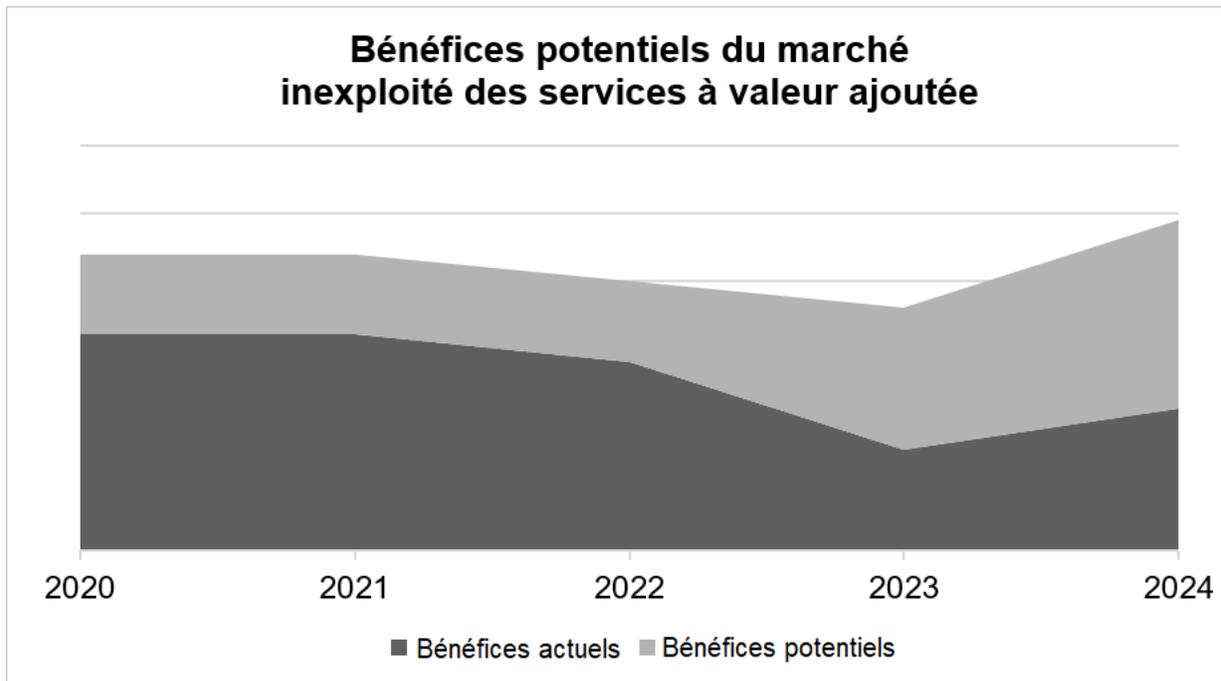
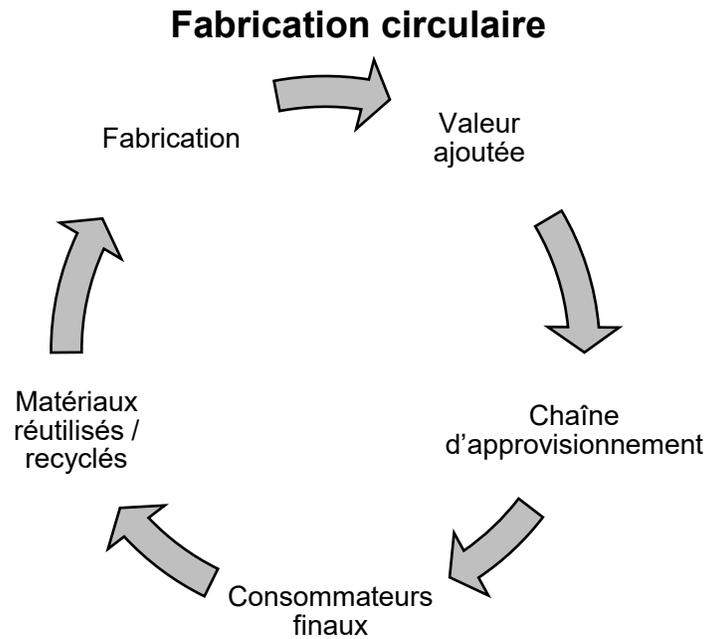
Plan triennal

- An 1 : Déterminer quels produits sont les plus rentables et éliminer ceux ayant une faible marge.
- An 2 : Collaborer avec les clients pour compléter leur chaîne d'approvisionnement en proposant des solutions sur mesure d'emballage et de gestion des stocks.
- An 3 : Investir dans des programmes de recyclage pour créer un processus de fabrication circulaire.

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

Nouvelle orientation stratégique – Propositions (suite)

Stratégie de Jessica (suite)



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

Nouvelle orientation stratégique – Propositions (suite)

Stratégie de Lisa

Lisa a présenté la stratégie qu'elle propose dans un courriel à Callum :

Bonjour Callum,

Je n'ai pas eu le temps de préparer une présentation en bonne et due forme – j'ai été trop occupée dans le service du marketing! Je m'y sens tellement à ma place... les questions de stratégie sont parfois un peu ennuyeuses. Quoi qu'il en soit, voici mes idées sur la nouvelle orientation d'UBI.

Je veux qu'UBI dépende moins de ses gros clients et ait une clientèle plus diversifiée.

Réduction des coûts

- Concentrer notre offre sur les produits peu coûteux.
- Économiser sur les coûts en externalisant la fabrication de ces produits à des fournisseurs dont les coûts sont inférieurs aux nôtres.
- Réduire nos frais généraux et administratifs en éliminant le suivi interne – inutile – de la performance environnementale.

Diversification

- Diversifier notre gamme de produits et recourir à l'externalisation pour répondre à la demande.

Prix de pénétration

- Obtenir plus de contrats en présentant des soumissions plus basses que nos concurrents.
- Par la suite, mieux faire connaître notre marque grâce au marketing, puis augmenter les prix pour accroître les marges.

Cordialement,

Lisa

Cocheffe de la direction, UBI

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII – FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Déclaration de revenus des sociétés

Les soldes des comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) d'UBI sont de zéro.

Les frais généraux et administratifs de 2022 comprennent un montant de 20 000 \$ au titre de frais de repas et de divertissement.

Au 31 décembre 2021, les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) étaient les suivants :

Catégorie 1 (10 %)	4 925 000 \$
Catégorie 8	331 000 \$

Les achats d'immobilisations corporelles suivants ont été effectués en 2022 :

Matériel de fabrication	560 000 \$
Mobilier et matériel	350 000 \$
Matériel informatique	190 000 \$

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

Déclaration de la TPS/TVH de janvier 2023

En Ontario, le taux de TVH est de 13 %. Voici la feuille de travail pour la déclaration de la TPS/TVH de janvier 2023 :

Déclaration de la TPS/TVH (feuille de travail)		Date
		d'échéance :
Société : Unik Bocaux inc.		Numéro
Période de déclaration :	Du : 2023-01-01	Au : 2023-01-31
Élément	CASE	
Total des ventes et autres recettes	101	2 757 569,00 \$
CALCUL DE LA TAXE NETTE		
Montants de la TPS et de la TVH que vous avez perçus ou qui sont devenus percevables	103	358 484,00 \$
Redressements à ajouter à la taxe nette	104	0,00 \$
Total de la TPS/TVH et des redressements	105	<u>358 484,00 \$</u>
Total de la TPS/TVH payée ou payable sur vos dépenses admissibles (crédits de taxe sur les intrants – CTI)	106	650 054,00 \$
Redressements à déduire de la taxe nette	107	127 400,00 \$
Total des CTI et des redressements	108	<u>777 454,00 \$</u>
Taxe nette	109	<u>(418 970,00) \$</u>
AUTRES CRÉDITS S'IL Y A LIEU		
Total des acomptes provisionnels et des autres montants que vous avez déjà versés comme déclarant annuel	110	0,00 \$
Montant total des remboursements de la TPS/TVH	111	0,00 \$
Total des autres crédits	112	<u>0,00 \$</u>
Solde	113A	<u>(418 970,00) \$</u>
AUTRES DÉBITS S'IL Y A LIEU		
TPS/TVH due sur les achats d'immeubles ou sur les achats d'unités d'émission	205	0,00 \$
Montant total de toute autre TPS/TVH établie par autocotisation	405	0,00 \$
Total des autres débits	113B	<u>0,00 \$</u>
Solde	113C	<u>(418 970,00) \$</u>
Remboursement demandé	114	418 970,00 \$
Paiement joint	115	0,00 \$

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Rapports à l'appui de la feuille de travail pour la déclaration de la TPS/TVH

Les rapports suivants ont été générés le 15 février 2023, à l'appui de la déclaration de la TPS/TVH. Tous les montants sont en dollars canadiens. Des notes ont été inscrites sur les rapports.

Unik Bocaux inc.		
Rapport spécial (ventes par région)		
Du 1 ^{er} au 31 janvier 2023		
Ontario	3 737 569	moins 980 000 = 2 757 569 × 13 % = 358 484
États-Unis	<u>451 598</u>	
Total	4 189 167	

Unik Bocaux inc.		
Sommaire chronologique des comptes clients		
Du 1 ^{er} au 31 janvier 2023		
Actuel	2 258 106	
>30 jours	201 996	
>60 jours	645 894	
>90 jours	<u>980 000</u>	× 13 % = 127 400
Total	4 085 996	

Unik Bocaux inc.	
Rapport spécial (TPS/TVH perçue par région)	
Du 1 ^{er} au 31 janvier 2023	
Ontario	485 884
États-Unis	<u>0</u>
Total	485 884

Unik Bocaux inc.	
Rapport spécial (TPS/TVH payée dans toutes les régions)	
Du 1 ^{er} janvier au 15 février 2023	
Total	650 054

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Rapports à l'appui de la feuille de travail pour la déclaration de la TPS/TVH (suite)

FACTURE Southern Auctions LLC, États-Unis
Le 10 janvier 2023

Unik Bocaux inc.
Ontario, Canada

***Cette facture était dans le dossier de la
TVH, mais je ne sais pas ce qu'elle faisait
là – aucune TVH sur la facture?***

Étiqueteuse du modèle XB-550 haut de gamme
Année : 2005
N° de série : 15589DJ87

Prix (expédition comprise) 15 000 \$ US

Reçue le 25 janvier 2023, payée par traite bancaire à 1,28 = 19 200 \$ CA

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Régime d'options d'achat d'actions

Un régime d'options d'achat d'actions serait offert à environ 50 employés au total, qui y seraient admissibles après cinq années de service. Nous prévoyons émettre chaque année 100 options par employé. Selon nos discussions préliminaires, chaque option donnerait le droit d'acquérir une action ordinaire, à un prix de levée initial de 50 \$.

La juste valeur marchande (JVM) des actions d'UBI est aujourd'hui de 45 \$. Lisa prévoit que les employés commenceront à exercer leurs options quand la JVM d'une action ordinaire sera de 57 \$, et à vendre les actions quand leur JVM aura atteint 65 \$.

Informations contenues dans le feuillet T4 de 2022

Jessica a fourni de plus amples renseignements sur la rémunération des employés et veut vos constatations à ce sujet d'ici le 15 mars. Les employés sont payés deux fois par mois, soit le 15^e et le dernier jour du mois. En décembre, les employés ont reçu une prime de fin d'année correspondant à 5 % de leur salaire brut.

Les employés d'UBI ont accès à un régime d'assurances maladie et soins dentaires dont la prime mensuelle est de 200 \$ par employé. UBI paie 50 % de la prime et l'employé paie l'autre 50 %, qui est déduit de la dernière paie du mois. Elle offre aussi un régime d'assurance vie collective temporaire dont elle paie la prime mensuelle de 17,50 \$ par employé.

UBI organise chaque été une campagne de financement pour un organisme de bienfaisance enregistré local, auquel les employés font des dons au moyen de retenues salariales. UBI invite aussi tous les employés et leur famille à un barbecue annuel, dont le coût est estimé à 80 \$ par employé.

Pour 2022, le maximum des gains ouvrant droit à pension au titre du Régime de pensions du Canada (RPC) est de 64 900 \$. L'exemption de base s'applique à la première tranche de 3 500 \$ et le taux de cotisation des employés est de 5,7 %. Le maximum de la rémunération assurable en 2022 au titre de l'assurance-emploi (AE) est de 60 300 \$. Le taux de cotisation des employés est de 1,58 %.

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

Informations contenues dans le feuillet T4 de 2022 (suite)

Les données ci-dessous sont tirées du fichier fourni à QBS. Les montants sont cumulatifs au 31 août 2022.

Employé	Brut	Prime de fin d'année	Impôts	RPC	AE	Assurance maladie	Assurance vie	Dons
Simon Rennell	44 000,00	0,00	7 886,40	2 391,04	695,20	800,00	140,00	250,00

Jessica a fourni le bordereau de paiement du 31 décembre 2022 et le feuillet T4 de 2022 de Simon générés par QBS.

		BORDEREAU DE PAIEMENT	
RENNELL, Simon		Période	Cumulatif 2022
Période de paie : du 16 au 31 décembre 2022			
Revenus			
Brut		2 750,00	66 000,00
Prime de fin d'année		3 300,00	3 300,00
		6 050,00	69 300,00
Retenues			
Impôts		1 471,35	12 808,05
RPC		62,68	3 499,80
AE		0	952,74
Assurances maladie et soins dentaires		100,00	1 200,00
Dons de bienfaisance		0	250,00
		1 634,03	18 710,59
Paie nette		4 415,97	50 589,41

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations contenues dans le feuillet T4 de 2022 (suite)

Employer's name – Nom de l'employeur Unik Bocaux inc.		Canada Revenue Agency / Agence du revenu du Canada	T4 Statement of Remuneration Paid État de la rémunération payée	
Year / Année: 2022		Employment income / Revenus d'emploi: 14 66 000,00		
Employer's account number / Numéro de compte de l'employeur: 54		Income tax deducted / Impôt sur le revenu retenu: 22 4 921,65		
Social insurance number / Numéro d'assurance sociale: 12 123 456 789		Province of employment / Province d'emploi: 10 ON		EI insurable earnings / Gains assurables d'AE: 24 66 000,00
Exempt – Exemption: 28 CPP/QPP EI PPIP RPC/RRQ AE RPAP		Employee's CPP contributions – see over / Cotisations de l'employé au RPC – voir au verso: 16 3 499,80		CPP/QPP pensionable earnings / Gains ouvrant droit à pension – RPC/RRQ: 26 66 000,00
Employee's name and address – Nom et adresse de l'employé Last name (in capital letters) – Nom de famille (en lettres moulées): RENNELL First name – Prénom: SIMON Initial – Initiale:		Employee's QPP contributions – see over / Cotisations de l'employé au RRQ – voir au verso: 17		Union dues / Cotisations syndicales: 44
		Employee's EI premiums / Cotisations de l'employé à l'AE: 18 952,74		Charitable donations / Dons de bienfaisance: 46
		RPP contributions / Cotisations à un RPA: 20		RPP or DPSP registration number / N° d'agrément d'un RPA ou d'un RPDB: 50
		Pension adjustment / Facteur d'équivalence: 52		PPIP insurable earnings / Gains assurables du RPAP: 56
		Employee's PPIP premiums – see over / Cotisations de l'employé au RPAP – voir au verso: 55		
Other information (see over): 40		Amount – Montant: 400,00		Box – Case: 85
Autres renseignements (voir au verso):		Amount – Montant:		Box – Case:

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations contenues dans le feuillet T4 de 2022 (suite)

Veillez déclarer ces montants dans votre déclaration de revenus.

- 14 – Revenus d'emploi – Inscrivez à la ligne 10100.
- 16 – Cotisations de l'employé au RPC – Lisez les lignes 30800 et 22215 de votre guide d'impôt.
- 17 – Cotisations de l'employé au RRQ – Lisez les lignes 30800 et 22215 de votre guide d'impôt.
- 18 – Cotisations de l'employé à l'AE – Lisez la ligne 31200 de votre guide d'impôt.
- 20 – Cotisations à un RPA – Comprend les cotisations pour services passés. Lisez la ligne 20700 de votre guide d'impôt.
- 22 – Impôt sur le revenu retenu – Inscrivez à la ligne 43700.
- 39 – Déduction pour options d'achat de titres 110(1)d) – Inscrivez à la ligne 24900.
- 41 – Déduction pour options d'achat de titres 110(1)d.1) – Inscrivez à la ligne 24900.
- 42 – Commissions d'emploi – Inscrivez à la ligne 10120. Ce montant est déjà compris dans la case 14.
- 43 – Déduction pour le personnel des Forces armées canadiennes et des forces policières – Inscrivez à la ligne 24400. Ce montant est déjà compris dans la case 14.
- 44 – Cotisations syndicales – Inscrivez à la ligne 21200.
- 46 – Dons de bienfaisance.
- 52 – Facteur d'équivalence – Inscrivez à la ligne 20600.
- 55 – Régime provincial d'assurance parentale (RPAP) – Résidents du Québec, lisez la ligne 31205 de votre guide d'impôt. Résidents des autres provinces ou territoires, lisez la ligne 31200 de votre guide d'impôt.
- 66 – Allocations de retraite admissibles – Lisez la ligne 13000 de votre guide d'impôt.

- 67 – Allocations de retraite non admissibles – Lisez la ligne 13000 de votre guide d'impôt.
- 74 – Services passés pour 1989 et les années précédentes pendant que l'employé cotisait
- 75 – Services passés pour 1989 et les années précédentes pendant que l'employé ne cotisait pas – Lisez la ligne 20700 de votre guide d'impôt.
- 77 – Indemnités pour accidents du travail remboursées à l'employeur – Inscrivez à la ligne 22900.

78 – Pêcheurs – Revenus bruts	Consultez le formulaire T2121.
79 – Pêcheurs – Montant net d'un associé de la société de personnes	N'inscrivez pas ce montant à la ligne 10100.
80 – Pêcheurs – Montant du pêcheur à part	

81 – Travailleurs d'agences ou de bureaux de placement	Revenus bruts
82 – Chauffeurs de taxi ou d'un autre véhicule de transport de passagers	Consultez le formulaire T2125.
83 – Barbiers et coiffeurs	N'inscrivez pas ce montant à la ligne 10100.

- 85 – Primes versées par l'employé à un régime privé d'assurance-maladie – Lisez la ligne 33099 de votre guide d'impôt.

- 87 – Montant exempt d'impôt versé à un volontaire des services d'urgence – Lisez « Volontaires des services d'urgence » à la ligne 10100, et les renseignements aux lignes 31220 et 31240 de votre guide d'impôt.

69 – Indien ayant un revenu exonéré – Allocations de retraite non admissibles	Consultez le formulaire T90.
71 – Indien ayant un revenu exonéré – emploi	N'inscrivez pas ces montants à la ligne 10100, la ligne 13000
88 – Indien ayant un revenu exonéré – travail indépendant	ou aux lignes 13499 à 14300.

Ne déclare pas ces montants à votre déclaration d'impôt. À l'usage de l'Agence du revenu du Canada seulement. (Les montants des cases 30, 32, 34, 36, 38, 40, 57, 58, 59, 60 et 86 sont déjà inclus à la case 14.)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 30 – Pension et logement 31 – Chantier particulier 32 – Voyages dans une zone visée par règlement 33 – Aide accordée pour les voyages pour soins médicaux 34 – Usage personnel de l'automobile ou du véhicule à moteur de l'employeur 36 – Prêts sans intérêt ou à faible intérêt 38 – Avantages liés aux options d'achat de titres | <ul style="list-style-type: none"> 40 – Autres allocations et avantages imposables 57 – Revenus d'emploi – Du 15 mars au 9 mai 2020 58 – Revenus d'emploi – Du 10 mai au 4 juillet 2020 59 – Revenus d'emploi – Du 5 juillet au 29 août 2020 60 – Revenus d'emploi – Du 30 août au 26 septembre 2020 86 – Choix liés aux options d'achat de titres |
|---|--|

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Rémunération de Lisa

Le salaire annuel de Lisa est de 150 000 \$, et elle s'attendrait à ce que Lisa inc. Reçoive le même montant en rémunération. Lisa inc. Verserait à Lisa un salaire de 80 000 \$, paierait annuellement 2 500 \$ en honoraires juridiques et comptables, et réaliserait des achats de matériel informatique de 1 500 \$ par année. Lisa serait la seule employée de Lisa inc.

Aux fins de cette analyse seulement, on suppose que les taux d'imposition provinciaux suivants s'appliquent en plus de l'impôt fédéral (ne pas tenir compte de l'impôt provincial dans les autres analyses) :

Impôt provincial	Taux
Impôt des sociétés – revenu admissible à la déduction accordée aux petites entreprises	3,2 %
Impôt des sociétés – autres revenus	11,5 %
Impôt des particuliers – taux effectif sur le montant réel des dividendes déterminés	2,0 %
Impôt des particuliers – taux effectif sur le montant réel des dividendes autres que déterminés	8,0 %
Impôt des particuliers – tous les autres revenus	10,0 %

Cession-bail du terrain et du bâtiment

UBI vendrait son seul terrain et son seul bâtiment à leur JVM de 12,5 millions \$ (8 125 000 \$ pour le terrain et 4 375 000 \$ pour le bâtiment). Le prix de base rajusté du terrain est de 1,2 million \$ et celui du bâtiment est de 9,1 millions \$. Le bâtiment est le seul bien de la catégorie 1.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION
OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES
UNIK BOCAUX INC. (UBI)**

Mémo

De : CPA

Objet : Questions de comptabilité de gestion et d'information financière

Occasion d'évaluation n° 1 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat détermine le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et analyse tous les problèmes potentiels relevés.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.3.3	Recommander les changements identifiés lors de l'application de méthodes d'amélioration des processus	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

La division Plastique a rencontré des problèmes au cours deux dernières années. En 2021, des plaintes de clients ont amené UBI à changer de fournisseur de contenants de plastique. En 2022, UBI a perdu un contrat en raison de son incapacité à atteindre le niveau de qualité requis concernant l'uniformité des couleurs des contenants et la lisibilité des étiquettes. Lisa a fourni une liste des coûts engagés pour s'assurer que les produits finis respectent les normes de qualité de la division Plastique. Elle a demandé le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et une analyse des problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité.

La première étape consiste à classer les coûts selon les quatre catégories de coûts de gestion de la qualité :

	2022		2021	
Total des ventes (division Plastique)	15 050 000 \$		18 100 000 \$	
<i>Coûts engagés pour la prévention des défauts</i>				
Inspection des prototypes du nouveau fournisseur et tests sur des machines	95 000		210 000	
Formation des nouveaux employés sur les protocoles relatifs au flux des tâches et à la sécurité	120 000		110 000	
Visite des usines des fournisseurs pour la vérification du respect des normes	40 000		120 000	
	<u>255 000</u>	1,69 %	<u>440 000</u>	2,43 %
<i>Coûts engagés pour la détection des défauts avant le montage</i>				
Inspection des matières à la réception	170 000		160 000	
Test de calibration des machines utilisées pour l'étiquetage et le remplissage	205 000		360 000	
	<u>375 000</u>	2,49 %	<u>520 000</u>	2,87 %
<i>Coûts engagés pour la réparation ou le remplacement des produits défectueux avant la livraison</i>				
Test de la qualité des produits finaux	240 000		310 000	
Heures supplémentaires pour la correction d'erreurs d'étiquetage détectées lors du contrôle qualité final	460 000		220 000	
Mise au rebut des couvercles qui ne faisaient pas lors du montage	170 000		524 000	
Fournitures requises pour refaire les étiquettes erronées détectées lors du contrôle qualité final	280 000		70 000	
	<u>1 150 000</u>	7,64 %	<u>1 124 000</u>	6,21 %
<i>Coûts engagés pour la résolution des plaintes de clients après la livraison</i>				
Traitement des plaintes de clients	340 000		310 000	
Remise en fabrication des contenants retournés	540 000		370 000	
	<u>880 000</u>	5,85 %	<u>680 000</u>	3,76 %
Total des coûts de gestion de la qualité	<u>2 660 000 \$</u>	17,67 %	<u>2 764 000 \$</u>	15,27 %

Total des coûts de gestion de la qualité (division Plastique)

Le total des coûts de gestion de la qualité a légèrement diminué d'un exercice à l'autre, passant de 2 764 000 \$ à 2 660 000 \$. Toutefois, les ventes de la division ont connu une baisse importante, soit de 3 050 000 \$ (18 100 000 \$ – 15 050 000 \$). Cette baisse résulte probablement en partie de la perte d'un gros contrat, UBI n'ayant pas pu respecter les normes de qualité relatives à l'uniformité des couleurs et à la lisibilité des étiquettes. Le pourcentage des ventes que représentent les coûts de gestion de la qualité a augmenté, pour passer de 15,27 % à 17,67 %.

Couvercles qui ne faisaient pas et remise en fabrication (2021)

En 2021, UBI a changé de fournisseur en raison de problèmes concernant la qualité des produits de l'ancien fournisseur. L'examen des coûts montre que les problèmes de la division semblent attribuables à des couvercles qui ne faisaient pas et à des ruptures de stocks de contenants et de couvercles, dont il a fallu utiliser un plus grand nombre que prévu en raison des couvercles mis au rebut. Parallèlement, la remise en fabrication des couvercles qui ne faisaient pas a également entraîné des coûts élevés.

Uniformité des couleurs des contenants et lisibilité des étiquettes (2022)

Le problème lié aux couvercles semble avoir été résolu en 2022 si l'on se fie à la baisse des coûts en cause. Or, l'uniformité des couleurs des contenants et la lisibilité des étiquettes laissent maintenant à désirer, comme en témoigne l'augmentation des heures supplémentaires consacrées à refaire les étiquettes et la perte d'un client en raison de ces problèmes d'uniformité et de lisibilité. De plus, des produits dont les étiquettes et les contenants ne répondaient toujours pas aux normes de qualité exigées par les clients ont été expédiés à ces derniers, de sorte qu'un gros client a résilié son contrat. Les coûts liés à la résolution des plaintes de ces clients ont été encore plus élevés qu'en 2021, et les coûts de remise en fabrication des contenants retournés ont été considérablement plus élevés, car ces défauts n'ont pas été détectés avant l'expédition des biens aux clients.

Prévention et contrôle qualité

La répartition des coûts est encore plus révélatrice. Les coûts engagés pour la prévention ont diminué, pour passer de 2,43 % à 1,69 %, et ceux engagés pour la détection des défauts, de 2,87 % à 2,49 %. Dans l'ensemble, UBI a consacré moins d'argent au contrôle qualité et aux tests de la qualité au début du processus de montage, ce qui a entraîné une hausse des coûts des défaillances internes et externes, principalement en raison de la piètre qualité des matières.

Plus précisément, la société n'a pas consacré suffisamment de ressources aux vérifications visant à s'assurer que les couleurs des produits (prototypes) du nouveau fournisseur correspondaient aux spécifications des clients. Des étiquettes illisibles, soit en raison des matériaux ou du processus utilisé pour les apposer sur les contenants, semblent également avoir posé problème.

De plus, les coûts consacrés aux visites des usines des fournisseurs ont diminué, ce qui a probablement contribué à la qualité inférieure des produits reçus. Si UBI effectuait des visites régulières chez le fournisseur pour observer son processus de fabrication et examiner les matières utilisées, elle serait en mesure de mieux évaluer si les défauts résultent des matières de qualité inférieure ou du processus de montage.

L'étiqueteuse n'a pas fait l'objet de tests de calibration aussi fréquents qu'avant, ce qui a entraîné des problèmes de lisibilité des étiquettes. De même, l'inspection des matières est moins courante, de sorte que des contenants défectueux et de piètre qualité ont été utilisés. Bien que les coûts d'inspection des matières soient demeurés stables d'un exercice à l'autre, le fait que des matières de piètre qualité aient passé l'inspection indique qu'il faudra prévoir de la formation la concernant ou en modifier la nature.

Enfin, les coûts engagés pour tester la qualité des produits finaux ont également diminué, ce qui pourrait être attribuable à la baisse du nombre de produits testés ou à des changements dans les procédures de test. Quoi qu'il en soit, en raison de cette diminution, un plus grand nombre de produits défectueux sont arrivés jusqu'aux clients, ce qui a entraîné une hausse du nombre de retours, de remises en fabrication et de plaintes.

Réparation ou remplacement des produits défectueux

Les coûts liés à la correction des problèmes d'étiquettes et les heures supplémentaires attribuables aux remises en fabrication s'y rapportant ont considérablement augmenté d'un exercice à l'autre, ce qui, en plus d'avoir contribué à la perte de bénéfices sur les contrats en cause, démontre encore l'importance du travail de remise en fabrication ayant dû être réalisé.

Enfin, les coûts liés aux produits défectueux s'étant retrouvés chez les clients ont beaucoup augmenté, et ce, sans compter la perte du gros contrat et l'atteinte à la réputation qu'ont entraînés les problèmes en cause. Ces problèmes coûtent cher à UBI et doivent être résolus.

Conclusion et recommandation

UBI veut réduire tous les coûts afin de remédier à la baisse du bénéfice. La direction doit toutefois réévaluer la répartition des coûts de gestion de la qualité pour privilégier les plus utiles, soit ceux engagés pour la prévention et la détection des défauts, et ce, le plus tôt possible dans le processus. UBI doit inspecter les produits de ses fournisseurs de façon plus constante et modifier la nature de ses tests pour s'assurer que les contenants, une fois remplis et emballés, respecteront les normes et les spécifications des clients. Enfin, elle doit régulièrement faire calibrer et inspecter l'étiqueteuse pour s'assurer que les étiquettes apposées sont lisibles.

Dépenser des ressources supplémentaires en amont de la production devrait entraîner une baisse des remises en fabrication et des coûts qui s'y rattachent, ainsi que du nombre de plaintes de clients et de retours, sur lesquels il est difficile d'avoir du contrôle une fois que le produit de piètre qualité a été fabriqué. Ce changement devrait permettre de dégager des bénéfices plus élevés des contrats conclus avec les clients et de rétablir la bonne réputation de la société en matière de qualité (ce qui avait motivé le choix par UBI d'un petit segment de marché au départ).

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de déterminer le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et d'analyser les problèmes potentiels relevés.

Compétent – Le candidat détermine le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI et analyse les problèmes potentiels relevés.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI, analyse les problèmes potentiels relevés et formule une recommandation étayée.

Occasion d'évaluation n° 2 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions, et indique si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.3.2	Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

UBI perd souvent des soumissions présentées à de nouveaux clients parce que ses soumissions sont plus élevées que celles de ses concurrents. Elle impute actuellement les coûts indirects en fonction d'un pourcentage du total des coûts directs.

La méthode actuelle d'estimation des coûts indirects en pourcentage des coûts directs estimatifs ne se rattache pas au montant des coûts réels qui pourraient être engagés.

Problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions

Il y a plusieurs exemples montrant que l'imputation des coûts ne se rattache pas au travail effectué :

- Les coûts liés aux achats et à la manutention des matières premières sont directement liés au nombre de commandes effectuées et reçues par le service des achats. Plus le nombre de commandes augmente, plus les coûts connexes augmentent également. Ainsi, les coûts de manutention des matières premières ne devraient pas représenter un pourcentage fixe des coûts directs, car il peut y avoir peu ou beaucoup de commandes reçues pour un contrat donné, selon la nature du travail à réaliser.

- Les coûts de mise au point des machines dépendent directement du nombre de mises au point effectuées, qui peut aussi varier selon le contrat conclu avec le client et la nature des travaux à faire en vertu du contrat. L'utilisation d'un pourcentage des coûts directs n'est donc pas un bon indicateur de ces coûts. De plus, l'utilisation d'un montant minimum, comme dans la soumission fournie, donne lieu à une surévaluation des coûts liés à cette activité dans la soumission.
- Les coûts des lubrifiants pour les machines sont liés au nombre d'heures d'utilisation des machines : plus ce nombre est élevé, plus il faut de lubrifiants pour les entretenir. L'utilisation d'un pourcentage des coûts directs a donné lieu à une surévaluation considérable des coûts des lubrifiants, car le nombre d'heures-machine requises dépend des travaux à effectuer en vertu du contrat. Il se peut que certains des travaux prévus nécessitent de recourir aux machines, tandis que d'autres non, comme l'étape de la conception d'un produit personnalisé.
- Les frais d'expédition et de service à la clientèle dépendent du nombre de commandes achevées par UBI. Un contrat peut donner lieu à plusieurs commandes d'un client sur une période donnée, ou n'en comporter qu'une seule. Par conséquent, l'utilisation d'un pourcentage des coûts directs ou d'un montant minimum fixe, comme dans le cas présent, ne permettra pas d'obtenir une estimation raisonnable des coûts connexes.
- Le montant des coûts indirects imputés à chaque soumission est fondé sur des moyennes historiques pour l'ensemble de la société, plutôt que sur des données ou des informations plus récentes. Les coûts ne sont donc pas imputés selon les données les plus à jour possible.
- Le dernier problème concerne l'utilisation du montant minimum. Dans la soumission fournie, le minimum de 1 000 \$ est utilisé dans trois catégories, pour un total de 3 000 \$ inclus dans la soumission. Selon la comptabilité par activités, ces trois coûts totalisent 2 215 \$ (voir le calcul plus loin). L'écart est donc de 785 \$. Bien qu'il convienne d'établir un « plancher » pour certains coûts afin d'avoir une marge de manœuvre dans les soumissions, on constate, par exemple, que les coûts de mise au point des machines ont été surévalués dans la soumission fournie. Avant d'utiliser arbitrairement un montant minimum dans une soumission, UBI doit se demander si un plancher est justifié pour chaque catégorie (ou dans l'ensemble).

Imputation des coûts au moyen de la comptabilité par activités

La comptabilité par activités consiste d'abord à définir les inducteurs d'activité appropriés à utiliser. Chaque coût indirect doit être directement rattaché à l'inducteur auquel il se rapporte. Le coût augmente ou diminue ainsi en fonction du niveau d'activité. Selon le niveau d'activité prévu au titre du contrat en 2023 et les coûts calculés en fonction de ce niveau, nous avons établi le budget par activité révisé suivant.

	Total des coûts budgétés en 2023	Inducteur d'activité	Niveau d'activité total prévu en 2023	Taux budgété à l'échelle de la société par inducteur	Niveau d'activité estimé pour la soumission	Coûts indirects imputés à la soumission selon la comptabilité par activités	Coûts indirects imputés à la soumission selon la méthode actuelle
Service des achats	580 000 \$	Total des bons de commande / reçus d'achat	15 000	38,67 \$	100	3 867 \$	5 900 \$
Mise au point des machines	380 000	Nombre de réglages	8 000	47,50	10	475	1 000
Manutention des matières premières	685 000	Total des bons de commande / reçus d'achat	15 000	45,67	100	4 567	6 500
Lubrifiants pour les machines	240 000	Total des heures-machines pour toutes les machines	25 000	9,60	300	2 880	1 500
Service de l'expédition	410 000	Total des commandes de clients / des expéditions aux clients	10 000	41,00	20	820	1 000
Service à la clientèle	460 000	Total des commandes de clients / des expéditions aux clients	10 000	46,00	20	920	1 000
	<u>2 755 000 \$</u>					<u>13 529 \$</u>	<u>16 900 \$</u>

Le montant imputé à la soumission dans le budget initial est trop élevé (de 3 371 \$). De tels écarts ont peut-être contribué à faire perdre des soumissions à UBI au profit de concurrents. L'utilisation d'un minimum de 1 000 \$ pour les petits montants a gonflé les coûts indirects liés à la mise au point des machines, à l'expédition et au service à la clientèle. D'autres coûts indiqués dans la soumission sont trop bas (comme ceux liés aux achats et à la manutention des matières premières) ou trop élevés (comme ceux liés aux lubrifiants pour les machines). L'estimation du niveau d'activité requis permet d'estimer les coûts avec plus de précision.

Dans l'ensemble, si cette soumission est un exemple représentatif, UBI surévalue le coût de chaque contrat et présente donc des soumissions trop élevées. Elle décroche ainsi moins de contrats dans l'ensemble, mais réalise un pourcentage de marge brute plus élevé sur ceux qu'elle obtient, puisque les coûts réels sont inférieurs aux coûts budgétés. Il faudrait obtenir davantage d'informations pour déterminer si cette façon de faire entraîne une augmentation ou une diminution de la rentabilité. Toutefois, le décalage entre les coûts réels et les coûts utilisés dans les soumissions semble faire perdre des contrats à UBI.

La budgétisation par activités aurait les avantages suivants pour UBI :

- Le contrôle des inducteurs de coûts permettrait à UBI de mieux gérer le total des coûts liés à chaque élément. Toutefois, il faudrait qu'UBI sache quelles seraient les incidences d'un changement d'inducteur, et sur quels inducteurs elle exerce un contrôle. Elle pourrait ainsi présenter des soumissions plus exactes à ses clients et éviter les dépassements de coûts.
- UBI pourrait utiliser l'analyse effectuée pour réduire des activités sans importance pour les clients. Si elle relevait des activités non créatrices de valeur du point de vue du client, UBI pourrait les éliminer et accroître son bénéfice.
- UBI devrait revoir annuellement chaque activité et l'inducteur de coûts qui s'y rattache pour tenter d'en réduire le coût total sans nuire à la qualité.

La comptabilité par activités comporte toutefois des inconvénients :

- Il s'agit d'un processus complexe qui nécessite le suivi étroit d'une panoplie de niveaux d'activité et la collecte de nombreuses données.
- Dans certains cas, il peut être difficile d'identifier un seul inducteur de coût se répercutant directement sur un coût donné.
- Il faut des ressources (en temps et en argent) pour la mettre en œuvre intégralement et pour l'expliquer au reste de l'équipe de direction.

Recommandation

UBI a du mal à estimer ses coûts et ses marges, ce qui lui fait perdre des contrats au profit de concurrents. Cette situation laisse supposer qu'UBI doit consacrer plus de temps à la compréhension de la nature de ses coûts. Il pourrait être judicieux de consacrer des ressources à la mise en œuvre d'un certain niveau de comptabilité par activités; UBI obtiendrait peut-être davantage de contrats et continuerait de pouvoir vérifier la rentabilité de chaque contrat. Nous recommandons à UBI de commencer à analyser certains des coûts indirects les plus importants, afin de comprendre comment ils sont engendrés et de savoir si leur réduction aurait quelque incidence que ce soit sur la qualité.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions et d'indiquer si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir.

Compétent – Le candidat analyse les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions et indique si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions et indique si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir.

Occasion d'évaluation n° 3 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat passe en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et apporte toutes les corrections nécessaires.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.2.1	Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	A
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Lisa nous a demandé de passer en revue et de corriger le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre.

Lors de notre revue du projet de budget de trésorerie, nous avons relevé plusieurs erreurs concernant les hypothèses. Nous avons corrigé ces erreurs dans le budget de trésorerie suivant (tous les montants sont en milliers de dollars) :

Entrées de trésorerie

1/3 des ventes du T2 × 98 %	2 022 \$	Note 1
2/3 des ventes du T3 × 98 %	11 368	Note 1
Total des entrées de trésorerie	<u>13 390</u>	

Sorties de trésorerie

Achats de matières premières		
Achats de matières premières du T2 × 50 %	3 915	Note 2
Achats de matières premières du T3 × 50 %	2 858	Note 2
Total des sorties de trésorerie attribuables aux achats de matières premières	<u>6 773</u>	
Main-d'œuvre directe	2 610	Note 3
Salaires des superviseurs	250	Note 3
Amortissement	0	Note 4
Créances douteuses	0	Note 5
Frais de vente et de marketing	1 200	Note 6
Impôts fonciers et assurances	0	Note 7
Frais généraux et administratifs	800	Note 6
Nouveau matériel	2 600	Note 8
Acomptes provisionnels au titre de l'impôt sur le revenu	120	Note 9
Intérêts sur les emprunts à long terme (504 \$ ÷ 4)	126	Note 10
Intérêts estimés sur la ligne de crédit	95	Note 10
	<u>14 574</u>	
Insuffisance de trésorerie nette	(1 184)	
Trésorerie à l'ouverture	30	Note 11
Trésorerie à la clôture	<u>(1 154) \$</u>	

Notes :

1. Entrées de trésorerie – Dans le projet de budget de trésorerie, on suppose que toutes les ventes du T3 seront recouvrées pendant le T3, et que les ventes du T2 seront entièrement recouvrées pendant le T2. Or, cette hypothèse est inexacte : les ventes seront recouvrées selon des conditions de règlement normales de 30 jours, soit un mois aux fins de nos calculs. Si l'on suppose que les ventes se répartissent uniformément sur chaque mois du trimestre, les ventes du troisième mois d'un trimestre seront donc encaissées au trimestre suivant. Par conséquent, les ventes recouvrées au T3 correspondent à un tiers des ventes du T2 et à deux tiers des ventes du T3. Les montants des ventes recouverts ont été ramenés à 98 % compte tenu de l'hypothèse selon laquelle les créances douteuses de 2 % des ventes ne seront pas recouvrées.
2. Paiement des achats de matières premières – Les montants des achats de matières premières par trimestre sont fournis. Dans le projet de budget, on suppose que tous les achats de matières premières sont payés pendant le trimestre où ils sont effectués. Or, cette hypothèse est inexacte. Les achats sont réglés selon des conditions de paiement normales de 45 jours, soit 1,5 mois. Si l'on suppose que les achats des matières premières se répartissent uniformément sur chaque mois du trimestre, 50 % (soit 1,5 / 3 mois) des achats effectués au T2 et 50 % de ceux effectués au T3 seront payés pendant le T3.
3. Les sorties de trésorerie attribuables à la main-d'œuvre directe et aux salaires des superviseurs sont adéquates et cadrent avec les hypothèses fournies.
4. Amortissement – Comme l'amortissement est une charge sans décaissement, il ne doit pas être inclus dans le budget de trésorerie et en a donc été supprimé.
5. Créances douteuses – Les créances douteuses ne sont pas des sorties de trésorerie, mais sont plutôt portées en diminution des encaissements. Comme nous l'avons expliqué à la Note 1 précédente, nous avons donc réduit de 2 % les encaissements, conformément au pourcentage de créances douteuses estimé.
6. Les sorties de trésorerie attribuables aux frais de vente et de marketing et aux frais généraux et administratifs sont adéquates et cadrent avec les hypothèses.
7. Impôts fonciers et assurances – Ces montants sont payés annuellement, en février, et n'entraînent donc aucune sortie de trésorerie au T3.
8. Le nouveau matériel doit être entièrement payé au cours du T3. Le fait qu'il durera cinq ans n'est pas pertinent; son coût total de 2 600 \$ a été inclus dans les sorties de trésorerie.

9. Acomptes provisionnels au titre de l'impôt sur le revenu – Selon les notes aux états financiers, UBI verse des acomptes provisionnels au titre de l'impôt sur le revenu de 40 \$ par mois. Cette sortie de trésorerie a donc également été incluse pour le trimestre (40 \$ × 3 mois).
10. Selon les notes aux états financiers, les intérêts sur ces deux emprunts sont également payés mensuellement. Nous connaissons le montant trimestriel des intérêts sur l'emprunt à long terme à taux fixe (504 \$ ÷ 4). Les intérêts sur la ligne de crédit ont été estimés selon le solde à payer au 31 décembre 2022, soit 6 300 \$ × 6 % ÷ 4 trimestres. Toutefois, il faudrait utiliser le solde réel de la ligne de crédit, s'il est possible de l'obtenir.
11. Il faut aussi indiquer le solde de trésorerie à l'ouverture, soit 30 \$, pour pouvoir calculer le montant total de l'excédent ou du déficit de trésorerie prévu. Ce solde de trésorerie à l'ouverture de 30 \$ pourrait toutefois ne pas être fiable (nous ignorons qui a préparé le budget du T2) et pourrait devoir être revu.

Conclusion

Selon le budget de trésorerie corrigé, UBI aura un déficit de trésorerie de 1 154 000 \$, lequel pourrait devoir être financé, ce qui pourrait entraîner des coûts de financement supplémentaires à prendre en compte dans le budget de trésorerie. Le report de l'achat du matériel au trimestre suivant entraînerait un solde de trésorerie positif. Comme le tiers des ventes du T3 seront encaissées au T4, la trésorerie disponible au T4 pourrait être suffisante pour couvrir ce décaissement.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de passer en revue le budget de trésorerie.

Compétent – Le candidat passe en revue le budget de trésorerie et apporte certaines des corrections nécessaires.

Compétent avec distinction – Le candidat passe en revue le budget de trésorerie et apporte la plupart des corrections nécessaires.

Occasion d'évaluation n° 4 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'accord de vente à livrer.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Il faut déterminer si UBI peut comptabiliser le plein montant du contrat n° 2819 au 31 décembre 2022. Afin de formuler une recommandation à cet égard, nous avons appliqué ci-dessous le traitement comptable décrit au chapitre 3400, « Produits », des NCECF.

Au 31 décembre 2022, UBI a comptabilisé 720 000 \$ en produits d'exploitation et 489 600 \$ dans le coût des ventes. Or, à cette date, UBI n'avait livré que 2 000 des 10 000 caisses prévues au contrat.

Selon le chapitre 3400 des NCECF :

.04 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.

.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.

En général, les produits sont comptabilisés au moment de la livraison. En novembre 2022 (soit avant le 31 décembre), 2 000 des 10 000 caisses prévues au contrat ont été expédiées de l'entrepôt d'UBI. Par conséquent, comme les biens avaient été livrés à la fin de l'exercice, les risques et avantages importants inhérents à la propriété avaient été transférés. De plus, le montant des produits est connu et peut donc être mesuré, et le recouvrement est assuré, car UBI a probablement déjà reçu un paiement, étant donné que les conditions de paiement normales sont de 30 jours. Même si le paiement n'a pas encore été effectué, CMYI est un client de longue date et rien ne laisse présumer qu'il ne paiera pas.

Pour ce qui est des 8 000 unités restantes, même si la livraison n'avait pas eu lieu avant la fin de l'exercice, le paragraphe 3400.09 des NCECF prévoit l'exception suivante pour déterminer le montant des produits à comptabiliser au titre du contrat n° 2819 :

En règle générale, on ne considère pas que la livraison a eu lieu avant que le bien ait été livré à l'établissement du client ou à un autre endroit indiqué par celui-ci. Voici certains des aspects d'un accord générateur de produits dont l'entreprise peut tenir compte pour déterminer si la livraison a eu lieu ou si les services ont été rendus :

- a) *ventes à livrer (des précisions d'application sur le sujet se trouvent aux paragraphes 3400.A40 à .A44);*
[...]

Le contrat conclu avec CMYI est un accord de vente à livrer et, à ce titre, les produits doivent être constatés lorsque les critères ci-dessous sont satisfaits.

A43. Pour que l'on puisse constater des produits alors que la livraison n'a pas eu lieu, il faut que tous les critères suivants soient remplis :

- a) *les risques inhérents à la propriété doivent avoir été transférés à l'acheteur;*
- b) *le client doit avoir pris l'engagement ferme d'acheter les biens;*
- c) *la demande d'effectuer l'opération sous forme de vente à livrer doit venir de l'acheteur, et non du vendeur, et l'acheteur doit avoir un motif commercial réel de passer la commande sous cette forme;*
- d) *il doit exister un calendrier de livraison des biens qui est raisonnable et qui cadre avec le motif commercial de l'acheteur (par exemple, les périodes de stockage sont normales dans le secteur d'activité);*
- e) *le vendeur ne doit pas avoir conservé d'obligation de fournir une prestation déterminée, qui aurait pour effet que le processus de génération du profit ne serait pas achevé;*
- f) *les biens commandés doivent avoir été séparés des stocks du vendeur et ne pas être susceptibles de servir à remplir d'autres commandes;*
- g) *le bien doit être complet et prêt à l'expédition.*

Voici une analyse de chacun de ces critères :

- a) Les risques inhérents à la propriété ont été transférés à CMYI. Cette dernière a accepté d'assumer la propriété des biens pendant la durée de leur entreposage chez UBI, ce qui indique que la propriété a été transférée avant le 31 décembre. De plus, CMYI a demandé le report de la livraison, ce qui était inhabituel, mais nécessaire en raison de l'inondation survenue dans son entrepôt. CMYI ne paie rien pour les services d'entreposage, car aucuns frais supplémentaires ne se sont ajoutés et que le montant du contrat n'a pas changé. Par conséquent, elle tire des avantages économiques de la propriété sous forme d'économies de coûts d'entreposage pour la période du 18 décembre au 27 janvier. Ce critère semble donc rempli.
- b) CMYI a pris l'engagement ferme d'acheter les biens, et a accepté et signé un contrat valide à cet effet. Ce contrat, de même que la facture demandée par CMYI et son paiement conformément aux conditions normales, indique que ce critère est aussi rempli.
- c) La demande d'effectuer l'opération sous forme de vente à livrer est venue de CMYI, en tant qu'acheteuse. De plus, CMYI a un motif commercial réel pour demander à UBI de conserver les biens : comme son entrepôt a été inondé, elle n'a nulle part où les entreposer.
- d) CMYI a aussi indiqué qu'elle prendrait livraison des biens restants le 27 janvier 2023; il existe donc un calendrier de livraison. Pour déterminer si le calendrier de livraison est raisonnable et cadre avec le motif commercial de l'acheteur, il convient de noter que l'entreposage des boccas remplis ne coïncide pas avec le contrat conclu avec CMYI, car UBI expédierait normalement ces biens immédiatement et ne les conserverait pas dans ses stocks. Seuls les boccas vides seraient gardés en stocks jusqu'à ce qu'ils doivent être remplis. UBI peut toutefois entreposer des boccas et des contenants remplis pour les clients dont le contrat comporte une clause à cet effet. Ce critère est donc rempli.
- e) UBI n'a pas conservé d'obligation de fournir une prestation déterminée, qui laisserait entendre que le processus de génération du profit n'est pas encore achevé. Dans le cas présent, elle a rempli les boccas et les a emballés dans des caisses pour pouvoir les expédier dès qu'elle en recevrait la demande.
- f) Les caisses de boccas commandées ont été séparées des stocks d'UBI dans son entrepôt, et ne sont pas susceptibles de servir à remplir d'autres commandes. Les boccas sont fabriqués sur mesure pour CMYI et ont été conservés dans une section distincte de l'entrepôt d'UBI. Ce critère est donc rempli.

- g) Les biens doivent être complets et prêts à l'expédition. Ce critère était rempli au 31 décembre, comme indiqué précédemment.

Compte tenu de l'analyse qui précède, nous concluons que tous les produits et les coûts liés au contrat n° 2819 ont été correctement comptabilisés au 31 décembre 2022, et qu'aucun ajustement n'est nécessaire.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'accord de vente à livrer.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de l'accord de vente à livrer.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de l'accord de vente à livrer.

Occasion d'évaluation n° 5 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable du réaménagement de la chaîne de montage.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Il faut déterminer le traitement comptable des coûts liés au contrat conclu avec PPI. Pour ce faire, il convient d'examiner les indications du chapitre 3064, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », des NCECF.

Trois coûts se rapportent à ce contrat :

- Conception du plan de reconfiguration : 240 000 \$
- Formation sur les nouveaux processus de montage : 40 000 \$
- Déplacement des machines et du matériel d'UBI aux fins du réaménagement de la chaîne de montage : 18 000 \$

Chacun de ces coûts fait l'objet d'une analyse distincte ci-après.

Conception du plan de reconfiguration

Ces coûts ont été engagés pour concevoir un plan de chaîne de montage personnalisé avec les machines et le matériel existants d'UBI. UBI a comptabilisé ces coûts en tant qu'actif incorporel. Il faut donc se demander si ces coûts satisfont aux critères de comptabilisation en tant qu'actif incorporel.

Selon le chapitre 3064 des NCECF :

- .09 Il est fréquent que les entités dépensent des ressources ou prennent en charge des passifs pour l'acquisition, le développement, le maintien ou l'amélioration de ressources incorporelles telles que des connaissances scientifiques ou techniques, la conception et la mise en place de nouveaux procédés ou systèmes, licences, propriétés intellectuelles, connaissance du marché et marques commerciales (y compris les noms de marques et les titres de publication). Des exemples courants d'éléments incorporels entrant dans ces rubriques générales sont les logiciels, brevets, droits de reproduction, films cinématographiques, listes de clients, droits de gestion de créances hypothécaires, licences de pêche, quotas d'importations, franchises, relations avec les clients ou les fournisseurs, fidélité des clients, parts de marché et droits de distribution.*
- .10 Les éléments décrits au paragraphe 3064.09 ne satisfont pas tous à la définition d'un actif incorporel (à savoir le caractère identifiable, le contrôle d'une ressource et l'existence d'avantages économiques futurs). Si un élément compris dans le champ d'application du présent chapitre ne satisfait pas à la définition d'un actif incorporel ou d'un écart d'acquisition, les dépenses engagées pour son acquisition ou sa production en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont engagées.*

La nouvelle chaîne de montage entre dans le champ d'application de cette norme, car elle suppose la conception et la mise en place de nouveaux procédés ou systèmes. Il faut déterminer si les coûts liés à la conception du plan doivent être comptabilisés en tant qu'actifs incorporels selon les critères suivants :

Caractère identifiable

Selon le chapitre 3064 des NCECF :

- .12 Un actif satisfait au critère d'identifiabilité dans la définition d'un actif incorporel lorsqu'il :*
- a) est séparable (c'est-à-dire qu'il peut être séparé de l'entité et être vendu, transféré, concédé par licence, loué ou échangé, soit seul, soit accompagné d'un contrat, d'un actif ou d'un passif liés); ou*
 - b) résulte de droits contractuels ou autres droits établis, que ces droits soient ou non cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations.*

UBI pourrait peut-être vendre ou transférer le nouveau plan de reconfiguration de la chaîne de montage à une autre entité, mais on ne sait pas si elle en aurait le droit. Toutefois, selon le contrat conclu avec PPI, UBI a un droit établi d'utiliser le plan, de sorte que les coûts qui s'y rattachent semblent satisfaire au critère d'identifiabilité.

Contrôle

Selon le paragraphe 13 du chapitre 3064 des NCECF : « Une entité contrôle un actif si elle a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si elle peut restreindre l'accès des tiers à ces avantages. »

PPI a fourni le plan de reconfiguration à UBI, et on suppose que le plan est conçu sur mesure pour UBI, étant donné qu'il prévoit l'utilisation des machines et du matériel existants d'UBI. Comme UBI utilisera le plan pour réaménager sa chaîne de montage et qu'il en résultera des gains d'efficacité et d'espace, il est considéré qu'UBI a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant du plan.

Or, UBI pourrait ne pas pouvoir restreindre l'accès des tiers aux avantages économiques futurs découlant de cette ressource, étant donné qu'elle ne détient pas de droit de reproduction ni de brevet pour ce plan de reconfiguration. Il ne semble pas être possible de faire appliquer juridiquement un droit qui permettrait à UBI d'empêcher PPI de vendre le plan de reconfiguration à d'autres clients. Ce critère n'est donc pas rempli.

Avantages économiques futurs

UBI obtiendra des avantages économiques futurs, car les coûts engagés lui permettront d'améliorer son efficacité opérationnelle et de réduire l'espace nécessaire pour la chaîne de montage, ce qui contribuera dans les deux cas à réduire les charges et à améliorer la rentabilité. Ce critère est donc rempli.

Conclusion

Comme le critère de contrôle n'est pas rempli, les coûts liés à la conception du plan ne peuvent pas être comptabilisés en tant qu'actifs incorporels. Selon le paragraphe 10 du chapitre 3064 des NCECF, si un élément compris dans le champ d'application du chapitre ne satisfait pas à la définition d'un actif incorporel, les dépenses engagées pour son acquisition sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont engagées. Par conséquent, les coûts liés à la conception du plan de reconfiguration de la chaîne de montage devraient être comptabilisés en charges immédiatement.

Voici l'écriture de journal à passer pour apporter la correction nécessaire :

Dt Frais généraux et administratifs	240 000 \$
Ct Actif incorporel	240 000 \$

Formation sur les nouveaux processus de montage

Les coûts liés à la formation sont expressément exclus des actifs incorporels, comme l'indique le chapitre 3064 des NCECF :

.51 Ne constituent pas des composantes du coût d'un actif incorporel généré en interne :

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

Par conséquent, il n'est pas nécessaire de faire une analyse plus approfondie de ces coûts, et ils devraient être comptabilisés en charges immédiatement :

Dt Formation	40 000 \$	
Ct Actif incorporel		40 000 \$

Déplacement des machines et du matériel aux fins du réaménagement

Le traitement comptable des coûts engagés pour déplacer les machines et le matériel aux fins du réaménagement doit être évalué selon le chapitre 3061 des NCECF :

.05 Le coût d'une immobilisation corporelle comprend le prix d'achat et les autres coûts d'acquisition tels que le prix de levée d'un droit d'option, les frais de courtage, les frais d'installation, y compris les frais de conception et les honoraires des architectes et des ingénieurs, les frais juridiques, les frais d'arpentage, les frais d'assainissement et d'aménagement d'un terrain, les frais de transport, les frais d'assurance transport, les droits de douane et autres droits, ainsi que les frais d'essai et de préparation.

Comme les machines et le matériel étaient déjà installés et opérationnels, les coûts engagés pour les déplacer aux fins du réaménagement de la chaîne de montage ne seraient pas considérés comme des frais d'installation. De plus :

.14 Les coûts engagés pour accroître le potentiel de service d'une immobilisation corporelle représentent une amélioration. Le potentiel de service peut être accru lorsque la capacité de production physique ou de service estimée antérieurement est augmentée, que les frais d'exploitation y afférents sont réduits, que la durée de vie ou durée de vie utile est prolongée ou que la qualité des extrants est améliorée. Les coûts engagés pour le maintien du potentiel de service d'une immobilisation corporelle représentent une réparation, et non une amélioration. Lorsque les coûts représentent à la fois une réparation et une amélioration, la partie considérée comme représentant une amélioration est incluse dans le coût de l'immobilisation en cause.

Il est possible de faire valoir que la nouvelle chaîne de montage fait augmenter la capacité de production physique ou de service d'UBI dans son ensemble. Toutefois, le réaménagement ne modifie pas la capacité de production physique ou de service des machines ou des pièces de matériel prises individuellement; les coûts engagés pour les déplacer ne peuvent donc pas être inscrits à l'actif.

Il était donc approprié de comptabiliser ces coûts en charges, et aucun ajustement n'est requis.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du réaménagement de la chaîne de montage.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du réaménagement de la chaîne de montage.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du réaménagement de la chaîne de montage.

Occasion d'évaluation n° 6 (Commune) (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable des opérations touchant les comptes clients.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*

7.1.2 *Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Il y a actuellement deux questions à résoudre concernant les comptes clients.

Créance libellée en dollars américains

Les comptes clients comprennent une facture impayée d'un client des États-Unis, Savory Foods inc. La facture d'origine de 250 000 \$ US est datée du 9 décembre 2022.

Selon le chapitre 1651, « Conversion des devises », des NCECF :

- .14 *À la date de l'opération, tout élément d'actif ou de passif et tout produit ou charge résultant d'une opération en devises de l'entité publiante doit être converti en dollars canadiens au cours du change en vigueur à cette date [...]*
- .16 *À chaque date de clôture, les éléments monétaires libellés en devises doivent être ajustés en fonction du cours de clôture [...]*
- .20 *Les gains ou pertes de change de l'entité publiante qui résultent de la conversion ou du règlement d'un élément monétaire libellé en devises ou d'un élément non monétaire comptabilisé à la valeur de marché doivent être pris en compte dans la détermination du résultat net de la période.*

Il y a donc deux ajustements à apporter. Le taux de change au comptant à la date de la facture d'origine de 250 000 \$ US, le 9 décembre 2022, était de 1 USD = 1,33 CAD. Un montant de 332 500 \$ CA (250 000 \$ US × 1,33) aurait dû être comptabilisé à cette date pour cette facture, après la conversion en dollars canadiens.

Il faut donc passer l'écriture de correction suivante :

Dt Comptes clients (332 500 \$ - 250 000 \$)	82 500 \$	
Ct Ventes		82 500 \$

Il faut ensuite calculer la valeur de la créance en fonction du cours de clôture, soit 1 USD = 1,35 CAD (comme indiqué dans la note 4 des états financiers).

Le montant révisé de la créance devrait donc être de 337 500 \$ (250 000 \$ US × 1,35). Par conséquent, il faut procéder à l'ajustement suivant :

Dt Comptes clients (337 500 \$ - 332 500 \$)	5 000 \$
Ct Gain de change	5 000 \$

L'écart par rapport au montant ultimement recouvré sera inclus dans les gains ou pertes de change de 2023.

Créance de Lowesons

L'incapacité du client de rembourser les sommes dues à temps et sa demande de révision des modalités de paiement, acceptée par Jessica, constituent des indices d'une possible dépréciation de cette créance. Il faut utiliser le chapitre 3856, « Instruments financiers », des NCECF pour déterminer le montant de la moins-value :

- .17 Sauf dans les cas précisés aux paragraphes 3856.17A et .17B, l'entreprise qui observe un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers semblables doit réduire la valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs au plus élevé des trois montants suivants :*
- a) la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus de l'actif ou du groupe d'actifs, calculée au moyen d'un taux d'intérêt actuel du marché, approprié à cet actif ou à ce groupe d'actifs;*
 - b) le prix qu'elle pourrait obtenir de la vente de l'actif ou du groupe d'actifs à la date de clôture;*
 - c) la valeur de réalisation attendue de tout bien affecté en garantie du remboursement de l'actif ou du groupe d'actifs, nette de l'ensemble des coûts nécessaires à l'exercice de la garantie.*

La valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs doit être réduite, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un compte de provision. Le montant de la réduction doit être comptabilisé en résultat net, à titre de moins-value.

Compte tenu des changements dans le calendrier et le montant prévu des flux de trésorerie futurs, la valeur de la créance sera réduite au plus élevé des montants suivants :

a) la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus, calculée au moyen du taux d'intérêt actuel du marché de 4,5 % pour ce groupe d'actifs. Les flux de trésorerie attendus sont de 490 000 \$ ($980\,000 \$ \div 2$) au 31 décembre 2023, et de 490 000 \$ au 31 décembre 2024. La valeur actualisée des flux de trésorerie se calcule donc comme suit :

$$(490\,000 \$ \div 1,045) + (490\,000 \$ \div (1,045)^2) = 468\,900 \$ + 448\,708 \$ = 917\,608 \$;$$

b) le prix qu'il serait possible d'obtenir de la vente de l'actif. L'agence de recouvrement a offert d'acheter la créance pour $980\,000 \$ \times 70 \% = 686\,000 \$$;

c) la valeur de réalisation qu'UBI pourrait obtenir de tout bien affecté en garantie de la créance. Comme UBI ne détient aucune garantie à l'égard de cette créance, cette valeur serait nulle.

Le plus élevé de ces trois montants est 917 608 \$. La moins-value s'établit donc comme suit : $(980\,000 \$ - 917\,608 \$) = 62\,392 \$$.

La moins-value peut être soit portée directement en diminution de la créance, soit comptabilisée par l'intermédiaire d'un compte de provision. Dans ce cas-ci, nous avons opté pour le compte de provision.

Par conséquent, il faut passer l'écriture suivante :

Dt Créances douteuses	62 392 \$	
		Ct Provision pour créances douteuses
		62 392 \$

De plus, comme il s'agit d'une créance qui sera recouvrée sur deux ans, il faut la présenter en deux tranches, une à court terme et l'autre à long terme, dans le bilan au 31 décembre 2022.

Voici le tableau d'amortissement montrant l'évaluation de cette créance au cours des prochains exercices :

Date de clôture	Paiement	Intérêts de 4,5 %	Montant du principal remboursé	Solde impayé
31 déc. 2022				917 608 \$
31 déc. 2023	490 000 \$	41 292 \$	448 708 \$	468 900 \$
31 déc. 2024	490 000 \$	21 100 \$	468 900 \$	0

Présentation au bilan :

Tranche à court terme : 448 708 \$

Tranche à long terme : 468 900 \$

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable des opérations touchant les comptes clients.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable des opérations touchant les comptes clients.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable des opérations touchant les comptes clients.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION
UNIK BOCAUX INC. (UBI)**

À : Landen, associé responsable de la mission

De : CPA

Objet : Demandes d'UBI

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7 (Profondeur)

Le candidat analyse les méthodes comptables qui pourraient être appliquées pour les contrats de change à terme de gré à gré.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A	A
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Jessica veut connaître les méthodes comptables qui pourraient être appliquées dans l'avenir pour les contrats de change à terme de gré à gré, et savoir dans quelle mesure les incidences sur les états financiers de l'opération réalisée le 1^{er} décembre 2022 pourraient varier en fonction de la méthode comptable retenue. UBI devait payer les stocks commandés en dollars américains au moment de leur réception, le 31 janvier 2023. Elle a atténué le risque de change au moyen d'un contrat à terme de gré à gré fixant le taux de change à 1 USD = 1,36 CAD (500 000 \$ US pour 680 000 \$ CA) au 31 janvier 2023. Le contrat est un instrument financier compris dans le champ d'application du chapitre 3856, « Instruments financiers », des NCECF.

Selon le chapitre 3856 des NCECF, deux options s'offrent à UBI pour comptabiliser les contrats à terme de gré à gré de cette nature. La première, qui est facultative, consiste à appliquer la comptabilité de couverture si le contrat à terme de gré à gré répond aux conditions énoncées dans la norme. Si le contrat n'y répond pas ou si la direction choisit de ne pas appliquer la comptabilité de couverture, la norme décrit en détail la façon de comptabiliser le contrat à terme de gré à gré comme un instrument financier. Ces deux choix sont décrits ci-après.

Choix d'appliquer la comptabilité de couverture

Le contrat à terme de gré à gré semble avoir les caractéristiques d'un instrument de couverture, car UBI l'utilise pour contrebalancer le risque lié à un autre contrat (une opération future). Dans ce cas-ci, le risque découle d'une exposition aux fluctuations des taux de change qui pourraient survenir entre la date de commande (le 1^{er} décembre 2022) et la date de réception et de paiement (le 31 janvier 2023) des stocks en dollars américains.

Selon le paragraphe 31 du chapitre 3856 des NCECF, la comptabilité de couverture est facultative, mais n'est applicable que si certaines conditions sont remplies :

Une relation de couverture ne répond aux conditions d'application de la comptabilité de couverture que si toutes les conditions suivantes sont réunies :

- a) *Lors de la mise en place de la relation de couverture, l'entreprise :*
 - i) *désigne la relation de couverture comme objet de comptabilité de couverture;*

Non remplie – pour l'opération du 1^{er} décembre 2022 : Comme l'opération a déjà eu lieu, UBI ne peut la désigner comme objet de comptabilité de couverture.

Remplie (pour les opérations futures) : UBI pourra désigner les opérations comme objet de comptabilité de couverture dans l'avenir.

ii) constitue une documentation formelle concernant la relation de couverture, dans laquelle elle précise l'élément couvert et l'élément de couverture correspondant, la nature du risque ou des risques particuliers couverts, ainsi que la durée prévue de la relation de couverture.

Remplie : UBI peut constituer une documentation concernant la relation de couverture et préciser l'élément couvert (le paiement lié à l'achat des stocks), l'élément de couverture (le contrat de change à terme de gré à gré), la nature du risque (le risque de change couvert selon les conditions du contrat à terme de gré à gré) et la durée prévue de la relation de couverture (deux mois, soit du 1^{er} décembre 2022 au 31 janvier 2023).

b) Tant lors de la mise en place de la relation de couverture que pendant toute sa durée, l'entreprise a l'assurance raisonnable que les conditions essentielles de l'élément de couverture et de l'élément couvert sont les mêmes, selon les descriptions des paragraphes 3856.A62 à .A65 ou 1651.38 à .41.

Remplie : Voir l'analyse du paragraphe A62 ci-après.

c) Si l'élément couvert consiste en une opération future, il est probable que l'opération future se réalisera au moment et pour le montant prévus.

Remplie : Rien n'indiquait que l'achat futur de stocks couvert par le contrat à terme de gré à gré ne se réaliserait pas. Le paiement en dollars américains était exigible le 31 janvier, soit la date d'échéance du contrat à terme de gré à gré.

Par ailleurs, seules certaines relations, dont la couverture par un contrat de change à terme de gré à gré, peuvent être désignées comme relations de couverture selon l'alinéa 32 a) du chapitre 3856 des NCECF.

.32 Seules les relations suivantes peuvent être désignées par l'entreprise comme relations de couverture :

a) la couverture d'une opération future libellée en monnaie étrangère par un contrat de change à terme de gré à gré afin d'atténuer l'effet des fluctuations futures de taux de change.

Pour le contrat à terme de gré à gré en cause, l'opération future était le paiement en dollars américains, le 31 janvier 2023, des stocks commandés. Pour que le contrat de change à terme de gré à gré puisse être désigné comme couverture, il doit remplir certaines conditions :

A62 Une entreprise ne peut désigner un contrat de change à terme de gré à gré comme couverture d'une opération ou d'un groupe d'opérations futures libellées en monnaie étrangère que si les conditions suivantes sont remplies :

a) le contrat à terme de gré à gré porte sur l'achat ou la vente de la même quantité de la même monnaie que l'opération future ou le groupe d'opérations futures couvertes désignées;

Remplie : Le contrat à terme de gré à gré vise l'achat de 500 000 \$ US, ce qui correspond au coût en dollars américains des stocks commandés.

b) le contrat à terme de gré à gré vient à échéance dans les 30 jours précédant ou suivant le règlement de toute opération future désignée;

Remplie : Le contrat à terme de gré à gré vient à échéance à la même date que celle à laquelle a lieu le règlement de l'opération liée aux stocks. Ces derniers seront livrés et payés le 31 janvier 2023, date de l'achat de dollars américains en échange de dollars canadiens selon le contrat à terme de gré à gré.

c) il est probable que le règlement de chaque opération future libellée en monnaie étrangère aura lieu au moment et pour le montant attendus;

Remplie : Rien n'indique que le règlement de l'achat des stocks n'aura pas lieu le 31 janvier 2023.

d) la juste valeur du contrat à terme de gré à gré est nulle au commencement de la relation de couverture.

Remplie : La juste valeur du contrat à terme de gré à gré au commencement de la relation de couverture était nulle.

Pour les opérations futures, il faudrait se demander si la comptabilité de couverture cadre avec l'intention d'UBI de réduire la volatilité de son bénéfice. L'objectif de la comptabilité de couverture est que les gains, pertes, produits et charges qui se compensent soient comptabilisés en bénéfice net au cours de la même ou des mêmes périodes. Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée, la comptabilisation en même temps, dans l'état des résultats, des gains et des pertes qui se compensent sur l'élément couvert et sur l'élément de couverture entraîne une réduction ou l'élimination de l'incidence des fluctuations des taux de change sur la volatilité.

L'élément couvert, soit le paiement des stocks, est exigible à la même date que celle prévue au contrat à terme de gré à gré pour l'achat des dollars américains. Selon l'alinéa 33 a) du chapitre 3856 des NCECF, la société doit donc traiter comme suit la couverture admissible d'une opération future :

- .33 *L'entreprise traite comme suit la couverture admissible d'une opération future :*
- a) *L'élément couvert (l'opération) est initialement comptabilisé au montant de la contrepartie à payer ou à recevoir. Le gain ou la perte sur l'élément de couverture (le contrat à terme de gré à gré ou le pourcentage du contrat correspondant à l'élément couvert) est comptabilisé en tant qu'ajustement de la valeur comptable de l'élément couvert lorsque l'opération future donne lieu à la comptabilisation d'un actif ou d'un passif. Lorsque l'élément couvert est comptabilisé directement en résultat net, le gain ou la perte sur l'élément de couverture est comptabilisé dans la même catégorie de produits ou de charges.*

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée, il faut passer la première écriture requise à la date de réception des stocks (le 31 janvier 2023), date à laquelle le montant est porté aux comptes fournisseurs. Le montant des stocks et des comptes fournisseurs reflète le taux de change à cette date.

Dt Stocks	690 000 \$ (500 000 \$ US × cours au comptant de 1,38)
Ct Comptes fournisseurs	690 000 \$ (500 000 \$ US × cours au comptant de 1,38)

Pour comptabiliser l'achat des stocks.

Dt Trésorerie – USD	690 000 \$ (500 000 \$ US × cours au comptant de 1,38)
Ct Trésorerie – CAD	680 000 \$
Ct Stocks	10 000 \$

Pour comptabiliser le règlement du contrat à terme de gré à gré. Le gain sur l'élément de couverture (le contrat à terme de gré à gré) est comptabilisé en tant qu'ajustement de l'élément couvert (les stocks).

Dt Comptes fournisseurs 690 000 \$
Ct Trésorerie – USD 690 000 \$

Pour comptabiliser le paiement des stocks.

Si la comptabilité de couverture avait été appliquée, il n'aurait pas été nécessaire de passer une écriture de journal le 1^{er} décembre 2022 ou le 31 décembre 2022 pour comptabiliser le contrat à terme de gré à gré. De plus, il n'y aurait eu aucun ajustement à apporter aux états financiers jusqu'à la date de réception des stocks.

L'application de la comptabilité de couverture aurait donné lieu à la comptabilisation des stocks à 680 000 \$ CA et des 500 000 \$ US au taux de change de 1,36. En effet, le gain de 10 000 \$ sur le contrat à terme de gré à gré est pris en compte dans la valeur réduite des stocks et n'a pas d'incidence sur l'état des résultats tant que les stocks ne sont pas ultimement vendus et comptabilisés en tant que coût des ventes.

Choix de ne pas appliquer la comptabilité de couverture

Si le contrat à terme de gré à gré n'est pas désigné comme un instrument de couverture, il doit être évalué à la juste valeur de marché à chaque période, selon le paragraphe 3856.12 des NCECF. Les gains et les pertes sont immédiatement comptabilisés en résultat net. UBI doit comptabiliser le contrat de change à terme de gré à gré au 1^{er} décembre 2022 selon cette méthode, car elle ne l'a pas désigné comme un instrument de couverture lors de la mise en place de la relation de couverture.

Il n'y a aucune écriture à passer le 1^{er} décembre 2022, car la juste valeur du contrat à terme de gré à gré lors de la mise en place de la relation de couverture est nulle.

Le 31 décembre 2022 :

Dt Contrat à terme de gré à gré 3 200 \$
Ct Gain sur contrat à terme de gré à gré 3 200 \$

Pour comptabiliser la juste valeur du contrat à terme de gré à gré au 31 décembre 2022.

UBI a passé l'écriture de journal appropriée selon cette méthode à la clôture de l'exercice.

Le 31 janvier 2023 :

Dt Contrat à terme de gré à gré (10 000 \$ – 3 200 \$) 6 800 \$
Ct Gain sur le contrat à terme de gré à gré 6 800 \$

Pour comptabiliser la juste valeur du contrat à terme de gré à gré au 31 janvier 2023, déduction faite des 3 200 \$ déjà comptabilisés.

Dt Stocks 690 000 \$ (500 000 \$ US × cours au comptant de 1,38)
Ct Comptes fournisseurs 690 000 \$ (500 000 \$ US × cours au comptant de 1,38)
Pour comptabiliser l'achat des stocks.

Dt Trésorerie – USD 690 000 \$
Ct Trésorerie – CAD 680 000 \$
Ct Contrat à terme de gré à gré 10 000 \$
Pour comptabiliser le règlement du contrat à terme de gré à gré.

Dt Comptes fournisseurs 690 000 \$
Ct Trésorerie – USD 690 000 \$
Pour comptabiliser le paiement des stocks.

Dans le cas présent, 3 200 \$ du gain de 10 000 \$ sur le contrat à terme de gré à gré sont comptabilisés en 2022, et 6 800 \$ en 2023, ce qui accroît la volatilité du bénéfice net de la société. Le montant comptabilisé pour les stocks est de 690 000 \$, soit le coût réel en dollars américains au moment du paiement des stocks.

Dans l'avenir, pour les contrats de change à terme de gré à gré de cette nature, UBI devrait envisager d'appliquer la comptabilité de couverture pour atteindre son objectif, qui consiste à réduire la volatilité de son bénéfice. À cette fin, elle devra désigner la relation de couverture comme objet de comptabilité de couverture lors de sa mise en place, pour permettre l'application de la comptabilité de couverture.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les méthodes comptables qui pourraient être appliquées pour les contrats de change à terme de gré à gré.

Compétent – Le candidat analyse les méthodes comptables qui pourraient être appliquées pour les contrats de change à terme de gré à gré.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les méthodes comptables qui pourraient être appliquées pour les contrats de change à terme de gré à gré.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat analyse les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers ainsi que le seuil de signification pour l'audit d'UBI, et décrit comment les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteront sur l'audit de l'exercice 2022.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
4.3.1	Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission	B	A
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	B	A
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers

Il y a plusieurs risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers de l'exercice considéré :

- Le contrôleur d'UBI a pris sa retraite en novembre 2022, Jessica n'a pas eu le temps d'embaucher un remplaçant, et du travail reste inachevé. Personne n'a donc l'expertise nécessaire en comptabilité et en information financière pour prévenir et détecter les erreurs dans les états financiers, comme en témoignent les erreurs déjà relevées et la demande d'information de Jessica concernant la façon de comptabiliser les nouvelles opérations.
- Des éléments probants, comme les écritures de journal manuelles et les faiblesses des contrôles relevées (voir ci-dessous), montrent que le système de contrôle interne est déficient. De plus, le service de la comptabilité d'UBI est de petite taille. Il était composé du contrôleur (jusqu'au début de novembre 2022), du commis aux comptes fournisseurs et du commis à la trésorerie. La séparation des tâches, déjà difficile, l'est devenue encore plus en novembre et en décembre, après le départ du contrôleur, car il ne restait que deux employés. En outre, il n'y a pas de contrôles des accès au système comptable pour vérifier la séparation adéquate des tâches, dont la revue des écritures de journal avant leur saisie. Les erreurs ne seront donc pas détectées ou prévenues au moyen de contrôles internes.
- Le bénéfice d'UBI est en baisse, et Callum songe à demander le rachat d'une partie de ses actions privilégiées en 2023 s'il n'y a pas d'amélioration. Par conséquent, pour maintenir le meilleur niveau de bénéfice possible afin d'éviter que Callum ne rachète ses actions privilégiées, Lisa et Jessica sont susceptibles d'avoir un parti pris lorsqu'elles choisissent les méthodes comptables et la façon de comptabiliser les opérations, ce qui pourrait entraîner un risque de fraude dans les états financiers.
- UBI envisage aussi d'obtenir bientôt du financement supplémentaire. Par conséquent, pour attirer des prêteurs potentiels, Lisa et Jessica pourraient avoir un parti pris les incitant à choisir des méthodes comptables qui donnent une meilleure image de la performance financière d'UBI, ce qui entraînerait un risque de fraude dans les états financiers.
- L'examen du dossier d'audit du prédécesseur a montré que des anomalies avaient été relevées pendant l'audit de l'exercice précédent. Toutefois, la direction d'UBI avait accepté d'apporter tous les ajustements. Cette attitude donne à penser qu'elle ne s'est jamais laissée entraîner par des partis pris, ce qui réduit le risque.

Compte tenu des risques d'anomalies significatives relevés, il sera important d'affecter du personnel expérimenté à l'équipe d'audit, et nous devrions resserrer la supervision de l'audit pour répondre aux risques relevés.

Seuil de signification

Le seuil de signification est établi en fonction des besoins d'information financière des utilisateurs des états financiers, soit notamment :

- Lisa et Jessica, qui s'inquiètent de la baisse des produits d'exploitation et du bénéfice. Elles examineront le bénéfice net pour évaluer la santé globale d'UBI et ses éventuelles orientations stratégiques, et porteront une attention particulière aux charges, afin de réduire les coûts;
- Callum, qui détient des actions privilégiées rachetables au gré du porteur dont il songe à demander le rachat pendant l'exercice. Il utilisera le bénéfice net pour prendre une décision à ce sujet;
- les prêteurs qui octroient la ligne de crédit et le prêt à long terme ainsi que les prêteurs potentiels futurs. Ils évalueront la santé de la société et sa capacité à effectuer les versements d'intérêts et à rembourser les emprunts à leur échéance, ce dont sont susceptibles de témoigner le bénéfice net et les flux de trésorerie connexes.

Compte tenu des besoins des utilisateurs, le bénéfice avant impôts semble être une base appropriée pour déterminer le seuil de signification. L'exercice du jugement professionnel est nécessaire pour établir le seuil de signification global, qui se situe habituellement dans une fourchette de 3 % à 7 % du bénéfice net avant impôts. Le prédécesseur a utilisé un seuil de signification global de 7 %, mais compte tenu de l'évolution des besoins des utilisateurs pendant l'exercice considéré, nous recommandons un seuil plus prudent de 5 %.

Bénéfice avant impôts, avant les écritures de régularisation	1 880 000 \$
Ajustements au titre du réaménagement de la chaîne de montage (240 000 \$ + 40 000 \$)	(280 000)
Augmentation des produits d'exploitation attribuable à l'ajustement lié à l'opération en devises	82 500
Gain de change lors de l'évaluation de fin d'exercice	5 000
Charge de créances douteuses	(62 392)
Bénéfice net avant impôts, après les écritures de régularisation	<u>1 625 108</u>
Seuil de signification global	<u>5 %</u>
Seuil de signification global ajusté	<u>81 255 \$</u> <u>arrondi à 81 000 \$</u>

La NCA 320 exige qu'en plus du seuil de signification global, l'auditeur externe calcule un seuil de signification pour les travaux. Le seuil de signification pour les travaux est établi par l'auditeur en deçà du seuil de signification pour ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées excède le seuil de signification global. Comme pour le seuil de signification global, sa détermination nécessite l'exercice du jugement professionnel, mais il se situe habituellement dans une fourchette de 50 % à 90 % du seuil de signification global. Compte tenu des erreurs que nous avons déjà relevées dans les états financiers, du départ à la retraite du contrôleur et du fait que la mission d'audit d'UBI est nouvelle pour nous, nous recommandons d'établir un seuil de signification pour les travaux près de la limite inférieure de la fourchette, soit à 60 % du seuil de signification global.

Seuil de signification global	81 000 \$
Pourcentage du seuil de signification global utilisé pour calculer le seuil de signification pour les travaux	60 %
	<hr/>
Seuil de signification pour les travaux	<u>48 600 \$</u>

Changements par rapport à l'exercice précédent et répercussions

En tant qu'auditeur successeur, il faut obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour déterminer si les soldes d'ouverture comportent des anomalies significatives.

Un seuil de signification de 170 000 \$ a été utilisé pour l'audit de l'exercice précédent, ce qui est supérieur à notre seuil de signification de 81 000 \$ pour l'exercice considéré. Il est possible que les soldes d'ouverture comportent des anomalies dépassant le seuil de signification de 81 000 \$ pour l'exercice considéré, bien que ces anomalies n'aient pas été jugées significatives pour l'exercice précédent. De plus, l'étendue des éléments probants à obtenir sera plus grande pour l'exercice considéré que pour l'exercice précédent, car le seuil de signification pour les travaux du prédécesseur était probablement beaucoup plus élevé que 48 600 \$. Par conséquent, nous devons probablement augmenter la taille des échantillons à tester au moyen des procédures de corroboration, et mettre en œuvre des procédures supplémentaires à l'égard des soldes d'ouverture par rapport à celles mises en œuvre par le prédécesseur.

Pour l'exercice précédent, aucun risque d'anomalies significatives n'a été identifié au niveau des états financiers, alors que pour l'exercice considéré, ces risques sont nombreux. La plupart des facteurs de risque mentionnés ci-dessus décrivent des changements survenus pendant l'exercice considéré et n'ont donc aucune incidence sur l'évaluation des soldes d'ouverture. Il faudra toutefois tenir compte des risques d'anomalies significatives pour l'exercice considéré, notamment par la mise en œuvre de procédures d'audit plus rigoureuses et/ou plus poussées par l'équipe d'audit pour obtenir des éléments probants plus convaincants.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et le seuil de signification pour l'audit d'UBI.

Compétent – Le candidat analyse les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers ainsi que le seuil de signification pour l'audit d'UBI, et décrit comment les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteront sur l'audit de l'exercice considéré.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers ainsi que le seuil de signification pour l'audit d'UBI, et décrit comment les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteront sur l'audit de l'exercice considéré.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat propose des procédures d'audit concernant les questions d'information financière.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
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	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)
<i>6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux</i>
<i>6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales</i>
<i>6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer</i>
<i>6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix</i>
<i>6.4.1 Élaborer des plans de mise en œuvre préliminaires relativement à ses champs de responsabilité</i>

Il faut envisager de mettre en œuvre les procédures d'audit suivantes relativement aux risques liés à l'information financière identifiés ci-dessus.

Accord de vente à livrer conclu avec CMYI

- Passer en revue le contrat n° 2819 pour en comprendre les conditions, y compris concernant les biens à livrer, les différentes obligations de prestation d'UBI et de CMYI, ainsi que la valeur de vente des biens commandés, et confirmer que CMYI devient propriétaire des biens lorsqu'ils quittent l'entrepôt d'UBI.
- En ce qui concerne les produits comptabilisés relativement aux 2 000 caisses déjà livrées, il faut obtenir des pièces justificatives, comme des bordereaux d'expédition, pour vérifier que les biens ont été livrés à CMYI et acceptés par cette dernière. Ce faisant, nous nous assurons que les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés.

- En ce qui concerne les 8 000 caisses faisant l'objet de l'accord de vente à livrer, il faut :
 - obtenir l'avis envoyé par CMYI le 15 décembre 2022, dans lequel elle demandait à UBI de garder les 8 000 caisses restantes en raison d'une inondation de son entrepôt, et :
 - vérifier que CMYI prévoyait prendre livraison des caisses restantes le 27 janvier 2023,
 - vérifier que CMYI demandait directement à UBI de garder dans son entrepôt les biens à livrer, et précisait que CMYI allait en assumer la propriété pendant la durée de l'entreposage chez UBI. De plus, vérifier qu'UBI a reçu l'instruction de remplir les baux;
 - obtenir les rapports sur le coût des ventes pour vérifier qu'UBI a rempli la quasi-totalité des obligations de prestation requises aux fins de l'exécution du contrat. Prélever un échantillon des coûts et en vérifier la concordance avec les pièces justificatives, comme les factures reçues des fournisseurs ou les demandes d'achats de stocks de baux et de caisses. S'assurer que les coûts ont été engagés avant le 31 décembre 2022;
 - obtenir la facture envoyée à CMYI le 21 décembre 2022 comme demandé, et vérifier qu'elle correspond au plein montant du contrat;
 - obtenir le message envoyé par CMYI le 27 janvier 2023 pour demander à UBI de préparer l'expédition finale des biens.
- Passer en revue la liste des stocks d'UBI au 31 décembre 2022 pour vérifier que les produits finis ne font pas partie des stocks d'UBI à la fin de l'exercice.

Contrat pour le réaménagement de la chaîne de montage conclu avec PPI

Coûts de conception

- Obtenir le contrat conclu en août 2022 entre UBI et PPI, afin d'en comprendre les conditions. Consulter le contrat et la description de l'achat et faire les vérifications suivantes pour vérifier si les coûts de conception du plan de reconfiguration constituent un actif incorporel :
 - Pour savoir si le plan satisfait au critère d'identifiabilité, vérifier si les coûts se rattachent uniquement au plan de reconfiguration de la chaîne de montage et si UBI a accès au plan.
 - Pour savoir si le plan satisfait au critère de contrôle, vérifier si UBI peut le transférer à une autre entité et s'il fait l'objet de restrictions empêchant PPI de proposer un plan semblable à d'autres clients.

- Pour savoir s'il existe des avantages économiques futurs, s'entretenir avec la direction de la façon dont la nouvelle chaîne de montage accroîtra l'efficacité, réduira l'espace nécessaire et diminuera les frais d'exploitation. Corroborer les faits au moyen des documents de conception, de l'information sur l'aménagement antérieur de la chaîne de montage, de l'analyse des coûts actuels et du caractère raisonnable des économies réalisées, et/ou d'un entretien avec PPI.
- Vérifier les coûts de conception indiqués dans le contrat et les comparer au montant figurant dans le grand livre général pour s'assurer que la totalité du montant est incluse dans la bonne période. Obtenir le relevé bancaire et vérifier que le paiement du 15 août 2022 a été effectué.

Coûts de formation

- Passer le contrat en revue pour vérifier que les coûts de formation prévus sur la nouvelle chaîne de montage étaient bien de 40 000 \$.
- Obtenir une liste des éléments inclus dans les coûts de formation pour vérifier qu'ils se rapportent tous à la formation sur la nouvelle chaîne de montage.
- Obtenir le relevé bancaire pour vérifier que le paiement du 20 septembre 2022 a bien été effectué.

Coûts de réaménagement

- Obtenir une liste des éléments inclus dans les coûts de réaménagement de 18 000 \$ et examiner les factures, les feuilles de temps pour la main-d'œuvre engagée et les autres documents justificatifs pour confirmer que ces coûts ne constituent pas des dépenses en immobilisation.
- Obtenir le relevé bancaire d'octobre pour confirmer que des paiements au titre des coûts de réaménagement ont été effectués (soit à des tiers, soit à la main-d'œuvre interne).

Facture impayée en dollars américains de Savory Foods inc.

- Obtenir la facture d'origine de l'opération en dollars américains conclue avec Savory Foods inc., et vérifier qu'elle concorde avec le journal des ventes, que le montant en dollars américains indiqué sur celle-ci est exact et qu'elle a été comptabilisée dans la bonne période.
- Confirmer le taux de change de 1 USD = 1,33 CAD à la date de l'opération (soit le 9 décembre 2022, date de la facture d'origine) auprès d'une source reconnue pour les taux de change quotidiens de 2022, comme la Banque du Canada, et recalculer l'équivalent en dollars canadiens des produits en dollars américains et de la créance correspondante en dollars américains.
- De même, confirmer auprès de la Banque du Canada le taux de change de 1 USD = 1,35 CAD au 31 décembre 2022, et recalculer l'équivalent en dollars canadiens de la créance en dollars américains au 31 décembre 2022. Comparer le montant à la date de clôture au montant comptabilisé le 9 décembre 2022 pour confirmer le montant du gain de change à comptabiliser dans l'état des résultats.

Créance de Lowesons

- Obtenir le contrat de vente d'origine conclu avec Lowesons et confirmer que le montant qui y figure est de 980 000 \$.
- Obtenir la correspondance de janvier 2023 entre Jessica et le propriétaire de Lowesons, pour confirmer que ce dernier a bien demandé le prolongement du délai de règlement des sommes dues et leur paiement en deux versements : une moitié le 31 décembre 2023 et l'autre moitié le 31 décembre 2024.
- Pour s'assurer que la valeur comptable est appropriée :
 - vérifier le taux utilisé pour calculer la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus de l'actif en effectuant une étude de marché pour savoir quel est le taux d'intérêt approprié, et recalculer la valeur actualisée des flux de trésorerie selon ce taux;
 - confirmer auprès de l'agence d'affacturage l'offre d'achat de la créance pour 70 % de sa valeur nominale afin d'établir le prix qui pourrait être obtenu de la vente de la créance à la date de clôture, et vérifier si cette offre est assortie d'autres conditions.

Contrat de change à terme de gré à gré

- Confirmer les taux de change quotidiens auprès d'une source reconnue, comme la Banque du Canada, les 1^{er} décembre 2022, 31 décembre 2022 et 31 janvier 2023.

- Obtenir le contrat à terme de gré à gré conclu par UBI. Confirmer que ce contrat a été conclu le 1^{er} décembre 2022 et visait l'achat, le 31 janvier 2023, de 500 000 \$ US pour 680 000 \$ CA.
- Comme UBI n'a pas désigné l'opération comme objet d'une relation de couverture lorsqu'elle a eu lieu, confirmer auprès d'une source reconnue (si elle existe) la juste valeur de marché de l'actif au titre du contrat à terme de gré à gré à la fin de l'exercice, ou calculer la juste valeur de marché au moyen d'un modèle d'évaluation.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose quelques procédures d'audit concernant les questions d'information financière.

Compétent – Le candidat propose plusieurs procédures d'audit concernant les questions d'information financière.

Compétent avec distinction – Le candidat propose plusieurs procédures d'audit concernant la plupart des questions d'information financière.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat analyse les faiblesses des contrôles internes dans les processus comptables d'UBI, et formule des recommandations pour y remédier.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	A	A
4.1.2	Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*
- 6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*
- 7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*
- 7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Faiblesses des contrôles relevées

Identifiant unique

Faiblesse : Il n'y a qu'un identifiant pour le système comptable. Chaque employé du service de la comptabilité peut entrer et reporter des écritures de journal. Ces dernières ne sont ni passées en revue ni approuvées.

Incidence : Si les écritures de journal entrées ne sont pas passées en revue avant leur report, des erreurs risquent de passer inaperçues. Il existe également un risque de fraude : par exemple, le commis aux comptes fournisseurs pourrait créer et reporter l'écriture de journal d'un montant à payer à un fournisseur fictif. À l'échéance, le montant serait inclus dans les émissions de chèques aux fournisseurs et, s'il n'est pas signalé comme étant suspect, il serait versé au fournisseur fictif.

Recommandation : Il faudrait que chaque employé du service de la comptabilité ait son propre identifiant. Le système comptable ne devrait pas permettre l'utilisation du même identifiant pour l'entrée et pour le report d'écritures de journal. Pour chaque écriture de journal entrée dans le système, il faudrait qu'un utilisateur différent de celui ayant fait l'entrée la passe en revue avant de la reporter.

Liste de fournisseurs préapprouvés

Faiblesse : Il n'y a pas de liste de fournisseurs préapprouvés auprès desquels les directeurs des achats doivent commander.

Incidence : Sans liste de fournisseurs préapprouvés, rien ne garantit l'authenticité des fournisseurs. Les directeurs des achats pourraient aussi commettre des fraudes en créant de fausses commandes et en effectuant des paiements à des fournisseurs fictifs.

L'absence d'obligation de faire approuver les bons de commande (voir ci-dessous) amplifie ce risque. De plus, comme l'offre des fournisseurs ne fait l'objet d'aucune vérification, la société pourrait passer à côté de remises sur quantité ou de meilleurs prix.

Recommandation : UBI devrait créer une liste de fournisseurs préapprouvés ayant la réputation d'offrir des produits de qualité, un service de livraison rapide et des remises sur quantité. Il faudrait que le directeur de la production de l'usine ainsi que Jessica ou Lisa approuvent les nouveaux fournisseurs proposés.

Approbation des bons de commande

Faiblesse : Les directeurs des achats ne sont pas tenus d'obtenir une approbation avant de passer une commande.

Incidence : UBI a trois directeurs des achats, ce qui pourrait entraîner un dédoublement des commandes s'ils ne savent pas ce que les autres commandent. Au contraire, s'ils se regroupent pour commander un même article ou auprès d'un même fournisseur, UBI pourrait obtenir des remises sur quantité. Par ailleurs, les directeurs des achats pourraient être tentés de commander des matières pour leur usage personnel, puisqu'aucune approbation n'est requise pour les achats.

Recommandation : Le directeur de la production de l'usine devrait approuver toutes les commandes avant qu'elles ne soient passées, pour s'assurer qu'aucune d'entre elles n'est passée en double, que les matières ne sont pas déjà en stock, que les remises sur quantité peuvent être obtenues et que les matières sont nécessaires pour l'exécution d'un contrat légitime (et non destinées à un usage personnel).

Champs laissés vides – Compte de charges et code du BD

Faiblesse : Les champs du compte de charges et du code du budget de dépense (BD) sont laissés vides sur certains bons de commande. La facture du fournisseur liée au bon de commande est alors téléchargée, puis le montant est reporté dans un compte de charges « Matières diverses » dans le grand livre général, car le compte de charges et le code du BD appropriés pour le contrat en cause sont inconnus.

Incidence : Les coûts sont reportés dans un compte de charges « Matières diverses », ce qui pourrait fausser l'information financière sur les comptes de charges réels liés à ces coûts et faire en sorte que les coûts ne soient pas imputés au BD approprié. Puisque Jessica et Lisa utilisent les BD lors du processus annuel d'établissement du budget et pour évaluer la rentabilité par type de contrat, il faut déterminer avec exactitude les coûts des matières pour chaque contrat aux fins de la prise de décisions. Si Jessica et Lisa se fondent sur des informations incomplètes ou inexactes, elles risquent de ne pas servir les intérêts de la société.

Recommandation : Le système comptable devrait empêcher que les champs du compte de charges et du code du BD puissent être laissés vides sur les bons de commande. Il devrait aussi empêcher l'utilisation, sur une facture, d'un code de BD qui n'est pas lié au contrat de vente pour lequel le bon de commande a été passé (c'est-à-dire que le montant d'une facture de fournisseur ne devrait pouvoir être reporté dans un BD que si le numéro du bon de commande et le code du BD figurant sur la facture correspondent à ceux indiqués sur le bon de commande).

Fermeture des BD

Faiblesse : Aucun contrôle n'est en place pour vérifier que le BD est fermé à l'achèvement d'un contrat. Par conséquent, ce n'est pas toujours fait.

Incidence : Si un directeur des achats s'inquiète des dépassements de coûts liés à un contrat, il pourrait être tenté de coder les coûts dans un BD non lié ayant été laissé ouvert, ce qui donnerait lieu à des anomalies dans les coûts de revient des commandes. Lisa et Jessica ne seraient donc pas en mesure d'évaluer le contrôle des coûts ou d'obtenir une image fidèle des coûts par contrat et par type de contrat, ce qui les empêcherait de bien établir le budget.

Recommandation : Le système devrait être configuré de façon à envoyer un message au directeur des achats, à une date fixée selon le moment prévu de l'achèvement du contrat ou la durée moyenne d'un contrat, pour lui rappeler de fermer le BD à l'achèvement du contrat. Le directeur de la production de l'usine et les trois directeurs des achats devraient périodiquement évaluer tous les BD ouverts et déterminer s'il faut les fermer.

Bons de commande préremplis

Faiblesse : Le système des achats utilise les informations des commandes passées par les fournisseurs courants pour préremplir les bons de commande.

Incidence : Il peut être avantageux de préremplir certains champs contenant des renseignements de type administratif, comme l'adresse, le numéro de téléphone et le nom de la personne-ressource, pour gagner du temps et réduire les erreurs de saisie. Toutefois, préremplir des champs comme ceux des types de matières, du code de coût, du code du BD et des quantités commandées peut entraîner des erreurs coûteuses (comme commander la mauvaise matière) si le directeur des achats oublie de remplacer leur contenu. De plus, l'analyse du budget et de la rentabilité par type de contrat pourrait être faussée si le code du BD n'est pas corrigé. L'absence d'obligation de faire approuver les bons de commande amplifie ce risque.

Recommandation : Le système devrait être configuré de manière à ne pas préremplir les champs qui contiennent des informations propres à la commande. Il devrait également imposer l'obligation de revoir les informations avant la création du bon de commande définitif.

Approbation des factures

Faiblesse : Les factures sont téléchargées directement dans le système comptable à partir de InvoiceHub, ou sont entrées manuellement dans le système comptable par le commis aux comptes fournisseurs. Ce dernier ne semble pas comparer chaque facture au bon de commande ou au billet d'expédition correspondant ni obtenir d'approbation concernant la facture.

Incidence : L'absence d'approbation par le service des achats ou de comparaison avec les bons de commande entraîne un risque de paiements frauduleux ou d'erreurs importantes. UBI pourrait payer des factures de matières qu'elle n'a pas reçues ou dont les prix sont erronés.

Recommandation : Le directeur des achats qui a commandé les matières devrait être tenu d'approuver la facture dans InvoiceHub ou, pour les factures manuelles, dans le système comptable. Le commis aux comptes fournisseurs pourrait ensuite comparer la facture approuvée au bon de commande, puis la téléverser. Avant de reporter le montant de la facture, le contrôleur devrait examiner l'ensemble des documents qui s'y rattachent.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des faiblesses des contrôles internes et formule des recommandations.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses des contrôles internes et formule des recommandations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des faiblesses des contrôles internes et formule des recommandations.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat analyse les secteurs de risque relevés dans les écritures de journal manuelles isolées dans le grand livre général qui ont été passées après le départ à la retraite du contrôleur.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
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	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*
- 6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
- 6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Les secteurs de risque suivants ont été relevés lors de l'examen des écritures de journal manuelles isolées :

- Dans l'écriture de journal 1, le commis à la trésorerie (initiales : AT) a passé des écritures dans les comptes du coût des ventes et des stocks, qui ne font pas partie du cycle de trésorerie. Dans l'écriture de journal 11, le commis aux comptes fournisseurs (initiales : RJ) a passé une écriture dans le compte de trésorerie, qui ne fait pas partie du cycle des comptes fournisseurs. Ces deux situations indiquent que les employés du service de la comptabilité effectuent des tâches qui ne font pas partie de leurs fonctions, ce qui expose UBI à un risque si des employés passent des écritures pour lesquelles ils ne disposent pas de l'autorisation nécessaire et peut donner lieu à des erreurs dans les états financiers ou à de la fraude.
- Les écritures de journal 3, 6, 7 et 10 montrent que les employés du service de la comptabilité utilisent le compte des charges payées d'avance comme compte d'attente. Plutôt que de demander quel est le bon code pour une facture, ils l'entrent dans ce compte jusqu'à ce qu'ils reçoivent le code approprié, après quoi ils effectuent une correction. Cette façon de faire accroît le risque que des factures ne soient pas corrigées et que le solde dans le compte des charges payées d'avance ne soit pas réglé. En effet, si un employé passe une écriture puis oublie de la corriger, le montant en cause n'apparaîtra jamais dans le compte approprié.
- L'écriture de journal 4 donne à penser que les employés du service de la comptabilité comprennent peut-être mal quelles factures correspondent à des montants payés d'avance. Dans la description fournie, le commis a indiqué que la facture concernait des frais d'assurance annuels. Or, il a comptabilisé en charges le montant total de la facture plutôt que d'établir une charge payée d'avance, ce qui aurait permis de comptabiliser la facture en charges sur la durée de la période d'assurance. Il se peut donc que certaines charges annuelles soient surévaluées.

- L'écriture de journal 8 indique que les employés du service de la comptabilité ont tenté de renverser une charge à payer. Or, ils ont inversé les entrées, ce qui a fait augmenter les charges et les charges à payer. Cette erreur indique peut-être qu'ils comprennent mal les charges à payer et qu'ils ne savent pas quelles sont les charges à payer qui restent dans le système. De plus, si le problème résulte d'une mauvaise compréhension du fonctionnement des charges à payer, les employés risquent d'avoir omis de comptabiliser des charges à payer à la fin de l'exercice ou d'avoir fait d'autres erreurs lors du renversement de charges à payer.
- L'écriture de journal 11 montre que des chèques ont été émis à la dernière minute, tard dans la soirée du 31 décembre 2022, ce qui peut indiquer que le service de la comptabilité voulait afficher un solde des comptes fournisseurs moins élevé, mais détenait toujours les chèques à la fin de l'exercice.
- Les écritures de journal 5 et 11 ont été passées tard dans la soirée, après les heures normales de travail, ce qui peut être un indice qu'elles sont frauduleuses.
- Il n'y a pas d'initiales dans le champ « Description » de l'écriture de journal 10. Les contrôles d'UBI concernant l'entrée des données sont déjà faibles (notamment parce qu'il y a un seul identifiant principal), et cette omission montre que le contrôle compensatoire selon lequel le commis doit inscrire ses initiales dans le champ « Description » ne fonctionne pas toujours. Les employés du service de la comptabilité risquent donc de passer des écritures sans y être autorisés.

Soulignons par ailleurs que l'examen ne portait que sur des écritures de journal manuelles excédant 50 000 \$. Pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés à l'égard du processus d'écritures de journal, il faudrait également identifier les autres facteurs de risque propres à UBI et effectuer des tests en réponse à ceux-ci.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains des secteurs de risque relevés dans les écritures de journal manuelles isolées dans le grand livre général qui ont été passées après le départ à la retraite du contrôleur.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des secteurs de risque relevés dans les écritures de journal manuelles isolées dans le grand livre général qui ont été passées après le départ à la retraite du contrôleur.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des secteurs de risque relevés dans les écritures de journal manuelles isolées dans le grand livre général qui ont été passées après le départ à la retraite du contrôleur.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat passe en revue les travaux d'audit effectués concernant les comptes fournisseurs, les charges à payer, ainsi que les soldes des frais généraux et administratifs, puis formule des recommandations pour remédier aux déficiences relevées.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
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	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures d'audit appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A
4.3.7	Exécuter le plan de travail	B	A
4.3.8	Évaluer les éléments probants et les résultats de l'analyse	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
 6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses
 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Il y a de nombreuses déficiences dans les procédures d'audit mises en œuvre par le stagiaire concernant les soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer, ainsi que des frais généraux et administratifs.

Comptes fournisseurs et charges à payer

Le stagiaire n'a pas obtenu d'éléments probants suffisants et appropriés concernant les soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer. En effet, les procédures de corroboration n'ont porté que sur l'existence et l'exactitude; bien que des risques s'y rattachent, le principal risque d'anomalies significatives dans les comptes fournisseurs et les charges à payer concerne l'exhaustivité. De plus, les travaux d'audit effectués à l'égard de l'existence et de l'exactitude étaient insuffisants.

Demandes d'informations

Déficiences : Les informations obtenues de la direction par le stagiaire ont permis d'acquiescer une compréhension préliminaire du changement directionnel des soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, l'explication fournie était inadéquate, car elle n'était pas étayée.

Recommandation : Le stagiaire aurait au moins dû passer en revue les rapports de ventes mensuels de 2021 et 2022 et corroborer la chute des ventes en novembre et en décembre 2022 par rapport à la même période de l'exercice précédent. Toutefois, ces travaux n'auraient pas fourni à eux seuls des éléments probants suffisants et appropriés. Il faudrait demander les factures liées aux charges à payer comptabilisées au 31 décembre 2022 et reçues après la date de clôture. Ces factures permettraient de vérifier les montants des charges à payer comptabilisés et de confirmer qu'ils se rapportent à l'exercice 2022. Pour les factures n'ayant pas encore été reçues au titre d'une charge à payer comptabilisée, nous devrions confirmer auprès de la direction que la facture est attendue et demander sur quelle base le montant a été estimé. Par exemple, la direction pourrait indiquer qu'elle a comptabilisé une charge à payer sur la base d'un bon de commande pour lequel elle attend encore la facture au 31 décembre 2022. Il faudrait alors obtenir le bon de commande pour en confirmer le montant et vérifier qu'il se rapporte bien à l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Sélection de l'échantillon

Déficiences : Le stagiaire a sélectionné un échantillon de comptes fournisseurs à comparer aux factures fournies à l'appui, pour s'assurer que les articles ont été reçus en 2022 et que les montants étaient exacts. Toutefois, il n'a pas bien sélectionné l'échantillon, puisque les factures ont été sélectionnées par le commis aux comptes fournisseurs.

Recommandation : Le stagiaire aurait dû sélectionner son propre échantillon dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs plutôt que d'utiliser les factures sélectionnées par le commis aux comptes fournisseurs.

Déficiences : Un échantillon de deux factures semble insuffisant pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés à l'appui de l'existence et de l'exactitude du solde des comptes fournisseurs, qui est supérieur à 5 millions \$.

Recommandation : Compte tenu du solde impayé et du seuil de signification pour les travaux, le stagiaire aurait dû choisir un échantillon représentatif approprié de factures à partir de la liste et le comparer aux documents sources (les factures). Cette procédure aurait permis de confirmer l'existence et l'exactitude du solde des comptes fournisseurs.

Déficiences : Le stagiaire ne semble pas avoir vérifié la concordance du solde des comptes fournisseurs avec celui qui figure dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs avant de sélectionner un échantillon dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs.

Recommandation : Avant de sélectionner un échantillon, le stagiaire aurait dû obtenir la liste chronologique des comptes fournisseurs et vérifier son exhaustivité et son exactitude en comparant le total de cette liste avec les montants inscrits dans le grand livre général. Il aurait fallu vérifier le classement chronologique en comparant les dates indiquées sur la liste à celles figurant sur chaque facture connexe, puis en recalculant leur âge (en jours). Comme les conditions de paiement sont « net 45 jours », les factures de plus de 60 jours devraient faire l'objet d'une investigation; il faudrait demander à la direction pourquoi elles sont toujours impayées.

Exhaustivité

Déficiences : Le principal risque d'anomalies significatives dans les comptes fournisseurs et les charges à payer concerne l'exhaustivité, et les procédures mises en œuvre par le stagiaire ne répondaient pas à ce risque.

Recommandation : Pour tester l'exhaustivité des soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer, le stagiaire aurait dû vérifier s'il existait des passifs non comptabilisés. Pour ce faire, il aurait notamment dû obtenir toutes les factures reçues après le 31 décembre 2022 et comptabilisées dans les comptes fournisseurs de 2023 (ainsi que les factures n'ayant pas encore été entrées dans le système comptable, le cas échéant). Selon la date de livraison ou de service indiquée sur la facture, le stagiaire aurait pu déterminer si celle-ci avait été comptabilisée correctement en 2023 ou si elle aurait dû l'être en 2022. L'obtention des relevés bancaires pour la période allant du 1^{er} janvier 2023 à la date des tests, en février, aurait aussi dû faire partie de la recherche des passifs non comptabilisés. Il aurait fallu vérifier si les sorties de trésorerie importantes indiquées dans les relevés concordaient avec les factures d'origine. Parmi ces dernières, le stagiaire aurait dû retracer celles portant sur des biens ou des services fournis le 31 décembre 2022 ou à une date antérieure dans la liste chronologique des comptes fournisseurs pour s'assurer qu'elles avaient été comptabilisées au 31 décembre 2022.

Déficiences : Le stagiaire a obtenu la répartition des charges à payer par catégorie, mais il n'a pas mis en œuvre de procédures concernant l'exhaustivité de ces charges à payer.

Recommandation : Le stagiaire aurait dû s'enquérir auprès de la direction de la nature de chaque charge à payer à la clôture de l'exercice et des raisons de la baisse du total des charges à payer par rapport à l'exercice précédent, ainsi que pour chaque catégorie. Il aurait dû, dans le cadre de tests supplémentaires concernant l'exhaustivité des charges à payer, passer en revue les charges à payer de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Si l'on s'attendait à ce que les mêmes coûts soient engagés pendant l'exercice 2022 et qu'ils n'avaient pas déjà été comptabilisés, il aurait fallu les comptabiliser au 31 décembre 2022. Par exemple, aucune charge à payer n'avait été comptabilisée pour 2022 au titre des services professionnels, alors qu'une charge à payer de 85 000 \$ avait été comptabilisée en 2021.

La recherche des passifs non comptabilisés décrite ci-dessus aurait montré si certaines charges à payer auraient dû être comptabilisées au 31 décembre 2022.

Déficiences : Selon notre examen des écritures de journal manuelles, l'écriture 11 donne à penser que des chèques avaient été préparés et qu'ils étaient détenus par UBI à la date de clôture.

Recommandation : Le stagiaire aurait dû demander à la direction si des chèques avaient été préparés, mais n'avaient pas encore été remis à la date de clôture. Les montants de ces chèques n'auraient pas figuré dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs, mais n'auraient pas été versés à la fin de l'exercice et, par conséquent, auraient dû être inclus dans les comptes fournisseurs. Dans ce cas, il faudrait apporter un ajustement pour débiter le solde de la trésorerie et créditer le solde des comptes fournisseurs pour tenir compte de ces chèques.

Frais généraux et administratifs

Le stagiaire n'a pas obtenu d'éléments probants suffisants et appropriés concernant les frais généraux et administratifs. Les tests de corroboration n'ont encore porté que sur la réalité et l'exactitude, et l'assertion relative à l'exhaustivité n'a pas été traitée adéquatement. De plus, il y avait des déficiences dans les tests mis en œuvre. Comme les informations actuelles ne font que résumer les résultats globaux, il faudrait aussi obtenir un exemplaire de la feuille de travail dans laquelle le stagiaire a consigné les échantillons, pour vérifier que tous les tests ont été effectués correctement.

Charges salariales

Déficiences : Le stagiaire a seulement testé les charges salariales de septembre à décembre. Ce test n'évaluait la réalité et l'exactitude que pour une partie de l'exercice.

Recommandation : La méthode du stagiaire consistait à prélever un échantillon aléatoire parmi les éléments non testés composant le solde restant des frais généraux et administratifs. Ainsi, les charges salariales de janvier à août auraient dû être incluses dans la population échantillonnée, ce qui aurait fait augmenter la taille de l'échantillon aléatoire. Par ailleurs, le stagiaire aurait aussi dû tester les charges salariales de janvier à août. Compte tenu de sa nature, ce test aurait été plus pertinent que de procéder à un test des charges relatives aux opérations liées à la paie.

Déficiences : Le test effectué concernant les charges salariales démontrait seulement que les charges salariales comptabilisées correspondaient aux montants versés par QBS. Des procédures supplémentaires doivent être mises en œuvre pour évaluer l'exhaustivité et l'exactitude des informations fournies par QBS.

Recommandation : Un échantillon aléatoire d'opérations liées à la paie aurait dû être sélectionné et comparé aux feuilles de temps et aux taux de salaire approuvés, pour confirmer que les salaires reçus correspondaient réellement aux heures travaillées par les employés et que les taux de salaire étaient exacts.

De plus, comme le test s'appuyait sur les rapports de paie de QBS, il aurait fallu obtenir de QBS un rapport de type 2, en vertu de la NCMC 3416, *Rapport sur les contrôles d'une société de services pertinents pour le contrôle interne à l'égard de l'information financière des entités utilisatrices*, pour obtenir des éléments probants quant à l'efficacité du fonctionnement des contrôles de QBS. Il aurait fallu lire le rapport et relever les anomalies survenues pendant l'exercice concernant les contrôles de QBS. Il aurait aussi fallu tester les contrôles mis en œuvre par UBI (les « contrôles de l'entité utilisatrice ») pour fournir à QBS les informations pertinentes aux fins du traitement de la paie.

Problèmes relevés

Déficiences : Le stagiaire a relevé des problèmes pour trois des 45 éléments testés. Aucun autre travail n'a été effectué concernant ces problèmes, parce que chaque montant a été jugé non significatif et/ou que les explications des membres du personnel ont été jugées raisonnables. Or, quand des erreurs sont détectées dans le cadre d'un sondage par échantillon, des travaux supplémentaires doivent être réalisés parce que l'échantillon est considéré comme représentatif de l'ensemble des frais généraux et administratifs, à moins que des tests supplémentaires ne révèlent que les erreurs sont isolées.

Recommandation : Le premier problème relevé, une erreur de séparation des périodes, et le troisième, un montant erroné comptabilisé, sont manifestes. Il faut s'en entretenir avec la direction pour déterminer s'il s'agit d'erreurs systémiques ou isolées. Si l'on croit qu'elles sont isolées, il faut effectuer des tests supplémentaires pour le confirmer. Si elles sont systémiques, elles doivent être extrapolées à l'ensemble de la population testée.

Le deuxième problème relevé concernait l'absence de pièces justificatives et l'utilisation, par le stagiaire, des relevés de cartes de crédit comme pièces justificatives. Or, ces éléments probants étaient insuffisants. Les relevés de cartes de crédit n'indiquent pas clairement la nature des coûts ou leur lien avec les activités d'UBI. Il aurait fallu effectuer d'autres travaux à l'égard de ces coûts, comme corroborer les explications du commis aux comptes fournisseurs en discutant du voyage avec les directeurs de la production.

Exhaustivité

Déficiences : Les tests de corroboration effectués à l'égard des frais généraux et administratifs n'ont encore porté que sur la réalité et l'exactitude, et l'assertion relative à l'exhaustivité n'a pas été traitée adéquatement

Recommandation : Pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés à l'égard de cette assertion, le stagiaire aurait dû faire une recherche des passifs non comptabilisés, dont il a été question précédemment. Une telle recherche lui aurait permis de relever les frais généraux et administratifs non comptabilisés, entre autres catégories de charges.

Risques liés aux écritures de journal manuelles

Comme certains des risques identifiés (décrits plus haut) concernant les écritures de journal manuelles isolées sont liés à des postes de charges (comme les charges payées d'avance, le coût des ventes, etc.), les comptes en cause pourraient être exposés à des risques supplémentaires. Il faudrait les soumettre à d'autres tests pour tenir compte des opérations survenues depuis le départ du contrôleur.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines des déficiences dans les travaux d'audit effectués concernant les comptes fournisseurs et les charges à payer, ainsi que les soldes des frais généraux et administratifs, et formule des recommandations pour y remédier.

Compétent – Le candidat relève plusieurs déficiences dans les travaux d'audit effectués concernant les comptes fournisseurs et les charges à payer, ainsi que les soldes des frais généraux et administratifs, et formule des recommandations pour y remédier.

Compétent avec distinction – Le candidat relève la plupart des déficiences dans les travaux d'audit effectués concernant les comptes fournisseurs et les charges à payer, ainsi que les soldes des frais généraux et administratifs, et formule des recommandations pour y remédier.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat recommande des procédures pour l'audit des énoncés sur les initiatives d'UBI en matière de durabilité de l'environnement.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
4.3.2	Déterminer l'ensemble de critères à appliquer aux éléments considérés	B	A
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Jessica prévoit inclure des énoncés sur les initiatives en matière de durabilité de l'environnement sur le site Web d'UBI, et elle aimerait que ces énoncés fassent l'objet d'une vérification indépendante. Il sera possible d'appliquer des procédures à plusieurs énoncés à cette fin, mais d'autres poseront davantage de défis. Vous trouverez ci-après une description des procédures qui pourraient être mises en œuvre pour chaque énoncé.

1. En août 2022, UBI a créé un comité chargé d'analyser les objectifs relatifs à la durabilité de l'environnement et d'établir des cibles de performance. Le comité se réunit trimestriellement et compte deux directeurs du service des achats et deux directeurs du service des ventes.

Il serait possible de vérifier l'existence du comité en examinant les procès-verbaux de ses réunions pour confirmer sa date de mise sur pied (août 2022), déterminer la fréquence à laquelle il se réunit (chaque trimestre), et vérifier que les discussions portent bien sur l'analyse des objectifs relatifs à la durabilité de l'environnement et sur l'établissement de cibles de performance. L'efficacité du comité pourrait être évaluée en fonction des initiatives analysées et de leur bien-fondé dans le contexte du secteur et des activités actuelles d'UBI. Nous pourrions également vérifier si le comité a élaboré un plan pour atteindre les objectifs fixés. Nous pourrions chercher à savoir si Jessica et Lisa siègent au comité et, dans la négative, si le comité leur transmet des comptes rendus, ce qui témoignerait du sérieux qu'accorde la direction à la transition vers une plus grande durabilité et de sa volonté d'être tenue au courant des progrès réalisés. Enfin, les procès-verbaux des réunions seraient examinés pour déterminer si deux directeurs des achats et deux directeurs des ventes sont membres du comité.

- 2. UBI a fait passer de 5 % en 2021 à 3 % en 2022 les matières gaspillées par rapport au total des matières utilisées pour l'emballage. Une usine de recyclage a récupéré 2 000 kg de ces matières gaspillées en 2022 comparativement à 1 700 kg en 2021.*

Il faudrait d'abord calculer la quantité totale de matières utilisées pour l'emballage pendant l'exercice, en additionnant les stocks de matières d'emballage à l'ouverture et la quantité achetée au cours de l'exercice, puis en soustrayant du résultat les stocks de matières d'emballage à la clôture. Pour tester la quantité achetée, nous pourrions sélectionner aléatoirement des achats de matières d'emballage et vérifier si les quantités concordent avec les factures du fournisseur. Il faudrait ensuite comprendre comment UBI fait le suivi des matières gaspillées. Si elle conserve une liste des quantités de matières gaspillées, nous pourrions en sélectionner aléatoirement des éléments et retrouver les factures correspondantes émises par l'entreprise qui en fait la collecte, pour confirmer la quantité de matières d'emballage ramassée. Il faudrait ensuite recalculer la proportion des matières gaspillées par rapport au total des matières utilisées pour l'emballage, afin de confirmer que les pourcentages de gaspillage de 3 % en 2022 et de 5 % en 2021 sont raisonnables.

Si UBI ne fait pas de suivi de la quantité de matières gaspillées, il serait possible d'obtenir cette donnée en soustrayant la quantité estimative de matières réellement utilisées pour emballer les produits de la quantité totale de matières d'emballage. L'écart obtenu correspondrait aux matières gaspillées. Nous pourrions estimer la quantité de matières utilisées pour emballer les produits en multipliant la quantité de produits vendus pendant l'exercice par la moyenne estimative de matières nécessaires pour les emballer.

Pour vérifier la quantité récupérée par l'usine de recyclage, il faudrait obtenir le grand livre général indiquant les coûts de recyclage, et retrouver la facture d'origine liée à chacun d'eux. Il serait possible de calculer le poids total récupéré par l'usine de recyclage en additionnant le nombre de kilogrammes indiqué sur les factures d'origine : ce total devrait s'élever à 2 000 kg pour 2022 et à 1 700 kg pour 2021.

3. *À la fin de 2021, UBI a lancé une initiative visant à réduire sa consommation d'eau. Le total des coûts liés à l'eau a diminué de 6 % en 2022 par rapport à 2021.*

Pour confirmer le lancement d'une initiative de conservation de l'eau en 2021, il faudrait demander à la direction quelle mesure a officiellement été mise en place pour réduire la consommation d'eau et obtenir les documents à l'appui de la politique officielle liée à cette initiative.

Pour savoir si le total des coûts liés à l'eau a diminué, il faudrait obtenir les relevés des services publics de la même période en 2022 et en 2021. Pour vérifier l'exhaustivité des données utilisées pour formuler les énoncés sur l'eau, nous devrions obtenir tous les relevés reçus des fournisseurs d'eau pendant la période en cause et confirmer que les relevés appropriés ont été inclus dans le calcul. Il faudrait comparer la consommation d'eau totale (vraisemblablement en unités indiquées dans le relevé) d'un exercice à l'autre pour confirmer que la diminution concerne la consommation, et non les coûts. Il faudrait aussi définir un niveau standard d'activité annuel pour déterminer si la diminution correspond à une réduction de la consommation d'eau ou à une baisse des activités.

L'énoncé fait état d'un objectif de réduction de la consommation d'eau, mais la direction mentionne une diminution de 6 % des coûts liés à l'eau en 2022. UBI doit savoir qu'une baisse des coûts ne coïncide pas nécessairement avec une réduction de la consommation. Par exemple, une diminution des coûts peut être attribuable à une baisse du prix de l'eau plutôt qu'à une réduction de la consommation d'eau. UBI devrait envisager de revoir cet énoncé pour supprimer la mention des coûts.

4. *UBI prévoit remettre à neuf deux machines en 2023 et en 2024 afin de réduire de 4 % ses émissions de gaz carbonique.*

Il serait impossible de confirmer la remise à neuf des machines et la réduction des émissions de gaz carbonique, car ces événements ne se sont pas encore produits. Nous pourrions toutefois obtenir le budget d'investissement de 2023 afin de déterminer les actifs pour lesquels la remise à neuf est prévue et le caractère raisonnable de la cible de réduction de 4 % des émissions de gaz carbonique. Par exemple, UBI pourrait avoir reçu un rapport de l'entreprise de remise à neuf indiquant la façon dont les émissions seront réduites et l'ampleur de cette diminution. Il faudra peut-être retenir les services d'un ingénieur en environnement pour confirmer que les modifications entraîneront une baisse des émissions.

5. *UBI a réussi à inciter son personnel à utiliser moins de papier et à recycler celui qu'il utilise.*

Il serait plus difficile de vérifier cet énoncé. Nous pourrions examiner les procès-verbaux des réunions de la direction ou d'autres documents justificatifs pour savoir si des mesures susceptibles de réduire l'utilisation du papier ont été mises en œuvre. Nous pourrions aussi calculer la quantité de papier achetée pendant l'exercice en obtenant les factures des fournisseurs, puis la comparer à celle achetée en 2021. Cette méthode supposerait toutefois que les stocks de papier restants à la fin de 2021 n'ont pas été utilisés en 2022. Des ajustements pourraient donc être nécessaires pour tenir compte du papier en stock à l'ouverture et à la clôture de l'exercice. Par ailleurs, il se pourrait que le système de TI d'UBI permette de faire le suivi de la quantité de tâches d'impression par employé et du nombre de pages par tâche. Si ces données sont disponibles pour 2022 et 2021, elles permettraient de savoir s'il y a eu une diminution d'un exercice à l'autre.

Pour vérifier si la quantité de papier recyclé a augmenté de 2021 à 2022, il serait possible d'obtenir le grand livre auxiliaire contenant les factures des fournisseurs liées à la collecte du papier recyclable. Nous pourrions confirmer que le montant lié au recyclage du papier concorde avec les factures des fournisseurs, puis calculer si le taux de recyclage a augmenté en 2022 par rapport à 2021 (en proportion de la quantité de papier utilisée pendant chaque exercice).

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat recommande des procédures pour l'audit de certains des énoncés sur les initiatives d'UBI en matière de durabilité de l'environnement.

Compétent – Le candidat recommande des procédures pour l'audit de plusieurs des énoncés sur les initiatives d'UBI en matière de durabilité de l'environnement.

Compétent avec distinction – Le candidat recommande des procédures pour l'audit de la plupart des énoncés sur les initiatives d'UBI en matière de durabilité de l'environnement.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE
UNIK BOCAUX INC. (UBI)**

À : Lisa Finnegan
De : CPA
Objet : Demandes d'UBI

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7 (Profondeur)

Le candidat indique quelles sont les sociétés avec lesquelles la comparaison est la plus pertinente, compare leur liquidité et leur solvabilité avec celles d'UBI, et recommande des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Il faut d'abord trouver avec quelles sociétés la comparaison est la plus pertinente, puis évaluer la liquidité et la solvabilité d'UBI.

Services-conseils PCS inc. (PCS)

UBI et PCS sont des sociétés vaguement semblables, en ce sens qu'elles mènent toutes deux leurs activités en Ontario, dans le segment des contenants de plastique et de verre.

Toutefois, PCS est une société de services-conseils tandis qu'UBI vend des produits finis (emballés et étiquetés). Les stocks de PCS et ses immobilisations (à l'exclusion de son terrain et de son bâtiment) sont probablement peu importants. Par conséquent, il est impossible de comparer les ratios de liquidité et de solvabilité de ces deux sociétés. PCS n'est pas une société comparable.

Emballage QuickPack Itée (QP)

UBI et QP sont des sociétés semblables, en ce sens que toutes deux exercent des activités en Ontario, font de l'emballage de contenants de verre pour des clients du secteur de l'alimentation, et vendent des contenants de verre et de plastique. QP exerce aussi une partie de ses activités dans la région de l'Atlantique, contrairement à UBI. Toutefois, comme l'offre de produits des deux sociétés est semblable et que leur zone d'activité se recoupe, QP est une société comparable.

Solutions de nettoyage CSI inc. (CSI)

UBI et CSI sont des sociétés semblables, en ce sens que toutes deux exercent des activités en Ontario et fournissent des services liés aux contenants de plastique. Elles diffèrent toutefois quant aux aspects suivants : CSI se spécialise dans les produits nettoyants tandis qu'UBI cible une clientèle plus diversifiée (secteurs pharmaceutique et alimentaire), et CSI exerce ses activités dans plusieurs provinces tandis qu'UBI n'est présente qu'en Ontario. De plus, CSI fournit des services logistiques, notamment d'entreposage, qu'UBI ne fournit pas. Enfin, contrairement à CSI, UBI offre aussi des bocal de verre personnalisés et des contenants de verre de forme standard. Compte tenu de son offre de produits et de services, CSI n'est pas une société comparable.

Contenants C4U inc. (C4U)

UBI et C4U sont des sociétés semblables, en ce sens que toutes deux exercent leurs activités au Canada et qu'UBI utilise le même type de produits que ceux fournis par C4U. Toutefois, alors qu'UBI est une société d'emballage et d'étiquetage, C4U est un fournisseur de contenants destinés à des sociétés de différents secteurs, dont celui de l'emballage et de l'étiquetage, soit celui d'UBI. Comme il existe suffisamment de similitudes entre les deux sociétés, on peut considérer C4U comme une société comparable.

Analyse des ratios

UBI doit comparer ses ratios de liquidité et de solvabilité avec ceux des deux sociétés avec lesquelles la comparaison est la plus pertinente, soit QP et C4U.

	QP	C4U	Moyenne de QP et C4U	UBI	Note
Délai moyen de recouvrement des comptes clients	25 jours	23 jours	24 jours	35 jours	1
Délai ajusté pour tenir compte de Lowesons				32 jours	1
Délai moyen de rotation des stocks	31 jours	41 jours	36 jours	76 jours	2
Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs	28 jours	36 jours	32 jours	62 jours	3
Ratio de liquidité relative	0,88	0,78	0,83	0,36	4
Ratio emprunts/capitaux propres	1,00	1,62	1,31	2,62	5
Ratio de couverture des intérêts	2,38	2,60	2,49	2,80	6

Calcul des ratios d'UBI

1. Délai moyen de recouvrement des comptes clients

Total des produits d'exploitation	48 560	A
Solde moyen des comptes clients $([4\ 560 + 4\ 710 + 88 - 62] \div 2)$	4 648	B
Ratio de rotation des comptes clients	10,4	C = A/B

Délai moyen de recouvrement des comptes clients

Nombre de jours dans la période	365	D
Ratio de rotation des comptes clients	10,4	C

Délai moyen de recouvrement des comptes clients (en jours)	34,9	D/C
--	------	------------

Délai ajusté pour tenir compte de Lowesons

Ratio de rotation des comptes clients

Total des produits d'exploitation (48 560 – 980)	47 580	A
Solde moyen des comptes clients ([4 560 + 4 710 + 88 – 980] ÷ 2)	<u>4 189</u>	B
Ratio de rotation des comptes clients	<u>11,4</u>	C = A/B

**Délai moyen de recouvrement
des comptes clients**

Nombre de jours dans la période	365	D
Ratio de rotation des comptes clients	<u>11,4</u>	C
Délai moyen de recouvrement des comptes clients (en jours)	<u><u>32,1</u></u>	D/C

2. Délai moyen de rotation des stocks

Ratio de rotation des stocks

Coût des ventes	35 120	A
Solde moyen des stocks ([7 130 + 7 440] ÷ 2)	<u>7 285</u>	B
Ratio de rotation des stocks	4,8	C = A/B

**Délai moyen de rotation
des stocks**

Nombre de jours dans la période	365	D
Ratio de rotation des stocks	<u>4,8</u>	C
Délai moyen de rotation des stocks	<u><u>75,7</u></u>	D/C

3. Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs

Solde moyen des comptes fournisseurs $[(5\ 602 + 6\ 370) \div$ 2]	5 986	A
Coût des ventes	<u>35 120</u>	B
	0,2	C = A/B
Nombre de jours dans la période	<u>365</u>	D
Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs	<u><u>62,2</u></u>	C × D

4. Ratio de liquidité relative

Trésorerie et équivalents de trésorerie	80	A
Comptes clients	4 710	B
Plus : ajust. au titre des comptes clients en \$ US	88	C
Moins : ajust. au titre de la provision pour créances douteuses de Lowesons	(62)	D
Moins : ajust. au titre de la tranche à long terme de la créance de Lowesons	<u>(469)</u>	E
	4 346	F = SUM (A:E)
Passifs à court terme	<u>11 972</u>	G
Ratio de liquidité relative	<u><u>0,36</u></u>	F/G

5. Ratio emprunts/capitaux propres

Total du passif	19 572	A
Total des capitaux propres, non ajusté	7 728	B
Moins : coûts liés à la conception – Contrat avec PPI	(240)	C
Moins : coûts liés à la formation	(40)	D
Plus : ajust. au titre des comptes clients en \$ US	88	E
Moins : ajust. au titre de la provision pour créances douteuses de Lowesons	(62)	F
Total des capitaux propres	<u>7 474</u>	G = SUM (B:F)
Ratio emprunts/capitaux propres	<u><u>2,62</u></u>	A/G

6. Ratio de couverture des intérêts

BAll non ajusté	2 783	A
Moins : coûts liés à la conception – Contrat avec PPI	(240)	B
Moins : coûts liés à la formation	(40)	C
Plus : ajust. au titre des comptes clients en \$ US	88	D
Moins : ajust. au titre de la provision pour créances douteuses de Lowesons	(62)	E
BAll ajusté	<u>2 529</u>	F = SUM (A: E)
Charge d'intérêts	<u>903</u>	G
Ratio de couverture des intérêts	<u><u>2,80</u></u>	F/G

Délai moyen de recouvrement des comptes clients

UBI recouvre ses comptes clients moins rapidement que QP et C4U, notamment parce que les 980 000 \$ dus par Lowesons à la fin de l'exercice ont fait augmenter son délai moyen de recouvrement. Si l'on exclut ce montant du solde des comptes clients et des ventes, le délai moyen de recouvrement des comptes clients d'UBI passe de 35 à 32 jours et se rapproche donc des conditions de règlement « net 30 jours » que la société offre à ses clients.

Il est possible que QP et C4U offrent des conditions de règlement plus restrictives et un délai de paiement plus court à leurs clients parce qu'elles souhaitent ou doivent recouvrer leurs comptes clients plus rapidement, à des fins de gestion de leur cycle d'exploitation.

Compte tenu de ce qui précède, il semble qu'UBI recouvre ses comptes clients dans un délai raisonnable et plus rapidement qu'elle règle normalement ses comptes fournisseurs (45 jours).

Délai moyen de rotation des stocks

Le délai moyen de rotation des stocks d'UBI s'établit à 76 jours, ce qui est plus long que la moyenne de QP et C4U, qui est de 36 jours. On peut en déduire qu'UBI conserve plus de stocks que QP et C4U, ce qui donne à penser qu'UBI écoule moins rapidement que les autres sociétés les stocks qu'elle fabrique ou achète. Il est possible qu'UBI accumule des stocks de contenants de plastique parce que les contraintes actuelles font qu'elle s'attend à d'autres perturbations de la chaîne d'approvisionnement à court terme et à des ruptures de stocks. Il se peut aussi qu'UBI fabrique un nombre excédentaire de contenants de verre standard pour s'assurer d'avoir des stocks disponibles lorsque les clients font appel à ses services de remplissage, étant donné que les commandes varient au fil de l'année selon les contrats. Par ailleurs, en 2022, les stocks ont augmenté malgré une diminution des ventes de 3 millions \$, ce qui est préoccupant.

Nous recommandons à UBI de revoir son calendrier de production, compte tenu de la baisse récente des ventes, et de déterminer la quantité appropriée de stocks à conserver. Le délai de rotation des stocks plus long d'UBI pourrait forcer la société à reporter le règlement de ses comptes fournisseurs ou à utiliser sa ligne de crédit parce que son ratio de rotation des stocks bas immobilise de la trésorerie.

Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs

Le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs d'UBI s'établit à 62 jours, ce qui est plus long que la moyenne de 32 jours de QP et C4U. Il semble qu'UBI reporte le règlement de ses comptes fournisseurs pour conserver de la trésorerie et financer ses stocks excédentaires. Si UBI ne règle pas ses comptes fournisseurs à temps, elle risque de perdre ses conditions de règlement actuelles (45 jours) et de nuire aux relations avec ses fournisseurs. UBI doit obtenir de la trésorerie pour régler ses comptes fournisseurs à temps.

Ratio de liquidité relative

Le ratio de liquidité relative d'UBI est de 0,36, ce qui est beaucoup plus bas que la moyenne de 0,83 de QP et C4U. On peut en déduire que la liquidité d'UBI est moins bonne que celle de QP et de C4U. UBI est donc plus susceptible d'être incapable de rembourser ses dettes à court terme. Le ratio de liquidité relative bas d'UBI est attribuable au faible solde de clôture de sa trésorerie, au solde important de ses comptes fournisseurs (dont il a été question plus haut) et au solde élevé (quoiqu'en baisse) de sa ligne de crédit. UBI doit chercher des moyens de réduire ses achats de manière qu'ils concordent avec les variations de son calendrier de production. De plus, UBI devrait obtenir un autre emprunt à long terme dont elle pourrait affecter les fonds au remboursement de sa ligne de crédit et au règlement de ses comptes fournisseurs les plus âgés, car il semble que la société soit surendettée, comme nous l'expliquons ci-après.

Ratio emprunts/capitaux propres

Le ratio emprunts/capitaux propres d'UBI est de 2,62, ce qui est plus élevé que la moyenne de 1,31 de QP et C4U. UBI est donc plus endettée. UBI a des occasions d'investissement qui nécessitent de la trésorerie (contrat de redevances, coentreprise et acquisition de Pine Bluffs), mais connaît actuellement une insuffisance de trésorerie. On ne sait pas si UBI a la capacité d'emprunt nécessaire pour procéder à certains de ces investissements.

Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts d'UBI est de 2,80, comparativement à la moyenne de 2,49 de QP et C4U. On peut en déduire qu'UBI est mieux à même de couvrir les intérêts sur sa dette grâce à ses bénéfices d'exploitation, et ce, malgré son ratio emprunts/capitaux propres plus élevé. Cette situation donne à penser qu'UBI est peut-être financée différemment de QP et de C4U et génère suffisamment de produits d'exploitation pour couvrir les intérêts sur sa dette, ou a une dette assortie de taux d'intérêt plus bas. Par conséquent, UBI a possiblement la capacité de payer davantage d'intérêts, ce qui indique qu'elle pourrait être en mesure de contracter d'autres emprunts pour financer ses projets d'investissement.

Conclusion

UBI a une piètre situation de liquidité, mais peut prendre des mesures pour l'améliorer. Bien que la solvabilité d'UBI soit solide, la société ne fait peut-être pas un usage optimal du financement.

UBI a un long cycle d'exploitation de 49 jours (35 + 76 – 62), qu'elle doit financer. Elle devrait s'efforcer de réduire ses stocks (en limitant ses achats ou en harmonisant son calendrier de production avec ses prévisions de ventes) pour gérer son cycle d'exploitation. De plus, compte tenu du solde de ses comptes fournisseurs, UBI ne semble pas disposer de la trésorerie nécessaire pour payer ses fournisseurs à temps. Enfin, UBI fait trop d'emprunts sur sa ligne de crédit. Elle devrait envisager de faire des emprunts à long terme pour améliorer sa liquidité et avoir les moyens de réaliser les occasions d'investissement qui se présentent à elle.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la liquidité et la solvabilité d'UBI.

Compétent – Le candidat indique quelles sont les sociétés avec lesquelles la comparaison est la plus pertinente, effectue une analyse raisonnable de la liquidité et de la solvabilité d'UBI, et recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat indique quelles sont les sociétés avec lesquelles la comparaison est la plus pertinente, effectue une analyse approfondie de la liquidité et de la solvabilité d'UBI, et recommande des améliorations.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat analyse le programme de gestion des risques financiers et recommande des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.5.1	Élaborer ou évaluer les politiques de gestion des risques financiers	B	A
5.5.2	Analyser l'utilisation de dérivés aux fins de la gestion des risques financiers	C	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

3.4.4. Communiquer avec les parties prenantes pertinentes au sujet de l'avancement des projets et de l'atteinte des objectifs

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Clients internationaux et couverture

Faiblesse/risque : Les créances de clients étrangers dues à UBI sont réglées au cours au comptant à la date du paiement par le client à UBI.

Incidence : À l'heure actuelle, 18 % des ventes d'UBI proviennent de clients qui paient en dollars américains. C'est beaucoup plus que les 2 % mentionnés en 2017, au moment de la mise à jour du programme de gestion des risques financiers (PGRF). Compte tenu de la hausse de ce pourcentage, UBI est beaucoup plus exposée aux variations des cours de change, qui pourraient entraîner des gains ou pertes de change considérables.

Recommandation : UBI pourrait conclure un contrat de change à terme de gré à gré en vertu duquel elle recevrait un montant fixe en dollars canadiens, en contrepartie d'un montant fixe en dollars américains. Lorsque UBI réaliserait une vente avec un client des États-Unis et recevrait des dollars américains, elle pourrait régler son contrat de change à terme de gré à gré en dollars américains et recevoir des dollars canadiens. UBI pourrait aussi négocier avec ses clients le règlement en dollars canadiens de toutes ses ventes, à un taux de change préétabli.

Par ailleurs, si la société réalise aussi des achats en dollars américains, elle bénéficie d'une couverture naturelle, et seul le montant de ventes qui excède ses achats est exposé au risque de change.

Approvisionnement

Faiblesse/risque : UBI achète une partie de ses stocks au prix du marché.

Incidence : Si le prix des intrants augmente, le coût des ventes d'UBI s'accroîtra et ses bénéfices diminueront, surtout si la société n'est pas en mesure de demeurer concurrentielle en répercutant cette hausse de coûts sur les clients.

Recommandation : Compte tenu de la hausse prévue du coût des contenants de plastique, UBI devrait négocier des contrats d'une durée plus longue qu'un an. Si possible, les contrats devraient porter sur une certaine plage et non sur un volume déterminé, ce qui réduirait le volume des achats qu'UBI réalise à des prix incertains, qui s'est établi à 45 % en 2017. Le pourcentage actuel est inconnu. Si elle fixait le prix de ses contenants de plastique, UBI réduirait le risque de les payer plus cher au prix du marché, ce qui est une possibilité à l'heure actuelle compte tenu de la conjoncture (une hausse des coûts est prévue pour les trois prochaines années). Les contrats à long terme confèrent aussi une protection contre les ruptures de stocks susceptibles de se produire compte tenu des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, comme UBI cherche à réduire sa consommation de plastique, elle pourrait être prête à fixer des volumes plus faibles si elle est en mesure de convertir d'autres clients aux contenants de verre.

Comme UBI cherche à réduire ses déchets pour éviter de perdre des clients, elle pourrait aussi envisager la création d'une coentreprise avec Belle planète Matériaux inc. (BPM) ou chercher à conclure une entente semblable avec un autre fournisseur de contenants de plastique. De plus, il se peut qu'UBI réalise une partie de ses achats en devises (elle pourrait importer des contenants de plastique fabriqués en Asie). Par conséquent, UBI pourrait aussi conclure un contrat de change ou négocier avec ses fournisseurs le règlement de ses achats en dollars canadiens à un taux de change préétabli, pour réduire le risque de change.

Emprunts

Faiblesse/risque : Dans une proportion de 65 %, les emprunts d'UBI doivent être des emprunts à court terme à taux d'intérêt variables. Selon les conditions d'emprunt actuelles de la société, ce type d'emprunt provient de sa ligne de crédit.

Incidence : Si les taux de financement à un jour augmentent, le taux d'intérêt de la ligne de crédit d'UBI augmentera également, ce qui causera une hausse de sa charge d'intérêts et de ses sorties de trésorerie. Actuellement à 4 %, le taux préférentiel devrait monter à 6,25 % d'ici 24 mois. Compte tenu du solde de la ligne de crédit en 2022, une hausse des taux d'intérêt de 2,25 % causera une augmentation de 141 750 \$ ($[6,25 \% - 4,00 \%] \times 6\,300\,000 \$$) de la charge d'intérêt, ce qui sera probablement inattendu pour le Conseil.

Recommandation : UBI devrait réduire la proportion de ses emprunts qu'elle finance au moyen de sa ligne de crédit et privilégier un passage vers des emprunts à taux fixe, ce qui améliorera les prévisions relatives à ses sorties de trésorerie. Elle pourrait y arriver de plusieurs manières. Premièrement, UBI pourrait utiliser la trésorerie qu'elle reçoit de ses opérations pour rembourser sa ligne de crédit. Deuxièmement, comme les ventes et la production d'UBI semblent être variables, la société devrait déterminer le montant minimum qu'elle a besoin de retirer sur sa ligne de crédit dans une année et le transformer en emprunts à long terme. Ainsi, seule une partie de la dette à court terme sera à taux variable et variera durant l'année, et le reste sera financé au moyen d'emprunts à long terme dont les taux d'intérêts sont fixes et connus pour toute leur durée. La société sera ainsi moins exposée au risque de taux d'intérêt que lui fait courir les taux d'intérêt actuellement à la hausse.

Mise à jour de la politique

Le PGRF est un important outil pour la gestion des risques financiers d'UBI. Toutefois, pour que le programme soit efficace, il doit être régulièrement passé en revue et évalué à la lumière des nouvelles tendances. Comme la dernière mise à jour du PGRF remonte à 2017, il est largement obsolète et ne tient plus compte des risques actuels, si bien qu'il ne permet pas à UBI de gérer efficacement ses risques financiers. Le Conseil d'administration d'UBI devrait se doter d'une politique prévoyant un examen annuel du PGRF.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le PGRF.

Compétent – Le candidat analyse le PGRF et recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le PGRF, recommande des améliorations et souligne que le programme doit faire l'objet d'un suivi régulier pour être efficace.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat analyse, du point de vue quantitatif et qualitatif, la proposition de contrat de redevances avec BPM.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Analyse différentielle

(en milliers de dollars)

	2023	2024	2025	2026	2027	Note
Marge brute avec le contrat de redevances						
Ventes		16 254	17 229	18 263	19 359	1
Coût des ventes		10 890	11 543	12 236	12 971	2
Marge brute avec le contrat de redevances		5 364	5 686	6 027	6 388	2
Marge brute sans le contrat de redevances						
Ventes		14 900	14 751	14 603	14 457	3
Coût des ventes		10 728	10 621	10 514	10 409	4
Marge brute sans le contrat de redevances		4 172	4 130	4 089	4 048	4
Marge brute différentielle tirée du contrat de redevances		1 192	1 556	1 938	2 340	
Charges et autres éléments						
Redevance de 0,5 % sur les ventes brutes		(81)	(86)	(91)	(97)	5
Commercialisation des nouveaux contenants		(50)	(50)	(50)	(50)	6
Coûts de formation additionnels		(200)				7
Versement unique de BPM à UBI (ventes)		0	0	0	500	8
Bénéfice avant impôts		861	1 420	1 797	2 693	
Impôts sur les bénéfices (26,5 %)		228	376	476	714	9
Flux de trésorerie		633	1 044	1 321	1 979	
Moins : Mise à niveau des machines	(1 400)					
Moins : Pénalité ponctuelle pour la résiliation du contrat, après impôts	(206)					10
Plus : Valeur actualisée nette de la réduction d'impôts liée à la DPA	319					11
Total des flux de trésorerie	(1 287)	633	1 044	1 321	1 979	
Facteur d'actualisation (taux d'actualisation = 11 %)	1,0000	0,9492	0,8551	0,7704	0,6940	12
Flux de trésorerie actualisés	(1 287)	601	893	1 018	1 373	
Valeur actualisée nette		2 597 \$				

Notes

1. Les ventes s'établiraient à 16 254 \$ en 2024. Elles augmenteraient de 6 % par année par la suite.
2. La marge brute s'établirait à 33 %, soit la marge brute de 28 % de la division Plastique majorée de 5 points de pourcentage.
3. En 2022, les ventes de la division Plastique ont été de 15 050 \$. La première année, les ventes s'établiront à 14 900 \$ ($15\,050 \$ \times [1 - 1\%]$). Elles diminueront de 1 % par année par la suite.
4. Selon la marge brute de 28 % fournie dans l'étude de cas.
5. Les redevances sont fondées sur le total des ventes de contenants de plastique, et non sur les ventes différentielles.

Année	Total des ventes	Redevances (0,5 %)
2024	16 254 \$	81 \$
2025	17 229 \$	86 \$
2026	18 263 \$	91 \$
2027	19 359 \$	97 \$

6. Les frais de commercialisation augmenteront de 50 000 \$ par année. Il s'agit des seuls coûts pertinents pour l'évaluation de ce contrat.
7. Ces coûts seront de 200 000 \$ pour la première année seulement.
8. Selon l'augmentation prévue des ventes de contenants de plastique, la cible de ventes annuelles de 18 millions \$ devrait être atteinte dans 3,5 ans. Par conséquent, BPM fera le versement unique de 500 000 \$ dans environ 4,5 ans.
9. On suppose que le taux d'imposition effectif pour 2022 et 2021 est de 26,5 %, car tous les bénéfices différentiels sont au-delà du montant admissible à la déduction accordée aux petites entreprises.
10. La pénalité correspond à $280\,000 \$ \times (1 - \text{taux d'imposition de } 26,5\%)$.
11. Les coûts de la mise à niveau des machines pouvant être classés dans la catégorie 53 aux fins de la DPA, les données du calcul de la valeur actualisée de l'économie d'impôts sont les suivantes : $C = 1\,400$; $T = 26,5\%$; $k = 11\%$; $d = 50\%$.

Valeur actualisée du total des économies d'impôts résultant de la DPA d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

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

12. Le taux de rendement minimal est de 11 %. On suppose que les flux de trésorerie découlant de la vente de contenants de plastique se répartissent uniformément durant l'année.

Avantages

- Les consommateurs demandent des matériaux plus durables, et BPM fournit des contenants de plastique durables (c.-à-d. biodégradables) qui génèrent moins de déchets. UBI doit faire la transition à ce genre de matériaux pour éviter de perdre les clients qui menacent de délaisser ses produits.
- BPM propose de fournir 100 % des contenants de plastique d'UBI, ce qui réduirait le risque associé au fait qu'UBI pourrait devoir acheter des contenants de plastique dont le coût est en augmentation et contribuerait à atténuer l'incertitude croissante qui pèse sur sa chaîne d'approvisionnement.

Inconvénients

- Les estimations et hypothèses dont dépend le succès du contrat pourraient ne pas se matérialiser. Par exemple, on prévoit que les ventes annuelles d'UBI augmenteront, bien qu'elles aient diminué en 2022 par rapport à 2021.
- UBI devrait investir initialement 1,4 million \$ pour la mise à niveau des machines et payer une pénalité pour la résiliation du contrat avec son fournisseur actuel. UBI n'a pas la trésorerie nécessaire pour réaliser ces dépenses : elle devrait emprunter.
- Comme UBI n'aurait qu'un seul fournisseur (BPM), elle serait très dépendante de celui-ci pour l'achat des contenants dont elle a besoin. Un ralentissement de la production ou l'insolvabilité de BPM pourraient nuire à la capacité d'UBI de fournir des contenants à ses clients.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser, du point de vue quantitatif et qualitatif, la proposition de contrat de redevances avec BPM.

Compétent – Le candidat analyse, du point de vue quantitatif et qualitatif, la proposition de contrat de redevances avec BPM.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur, du point de vue quantitatif et qualitatif, la proposition de contrat de redevances avec BPM.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat réalise une évaluation qualitative de la proposition de coentreprise avec BPM.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

UBI doit tenir compte de plusieurs facteurs relatifs à la proposition de coentreprise.

Avantages

- BPM, une société qui utilise des technologies émergentes, fournirait à la coentreprise une équipe de gestion chevronnée. Par conséquent, l'équipe de BPM qui piloterait l'exploitation de la coentreprise et de toute expansion subséquente récolterait possiblement un meilleur succès commercial que si UBI s'en chargeait seule.
- BPM investirait 1 million \$ pour financer les coûts initiaux, de sorte que l'investissement qu'UBI devrait faire pour entreprendre ce projet s'en trouverait réduit, ce qui pourrait être avantageux pour la société compte tenu de sa situation de trésorerie actuelle.
- La structure de la coentreprise apporterait à UBI des avantages intangibles. En effet, BPM s'engagerait à proposer d'abord à UBI les nouveaux contenants de plastique qu'elle développerait, ce qui pourrait ouvrir de nouvelles possibilités à UBI. Toutefois, on ignore s'il faudrait qu'UBI exploite ces possibilités dans le cadre de la coentreprise ou si elle pourrait acquérir les nouveaux produits par elle-même.
- UBI et BPM collaboreraient concernant d'autres produits, ce qui pourrait générer des marges brutes additionnelles pour UBI.

- Faire de BPM le seul fournisseur de tous les contenants en plastique d'UBI pourrait poser problème. En cas de faillite de BPM, UBI pourrait devoir refaire la mise à niveau de ses machines pour qu'elles fonctionnent avec les bouteilles d'un nouveau fournisseur, après avoir investi des sommes considérables dans leur mise à niveau pour BPM. Vu qu'UBI aurait le droit d'acquérir à un coût minime la technologie utilisée, elle pourrait mettre en place une chaîne de production et maintenir sa production de contenants de plastique.

Inconvénients

- UBI ferait le même apport en numéraire (1 million \$) à la coentreprise que BPM, mais ferait aussi un apport en matériel (et ne toucherait un loyer que pour l'utilisation de son bâtiment), alors que BPM n'aurait à fournir aucun actif. Toutefois, UBI ne recevrait que 30 % des actions, donc 30 % des distributions de la coentreprise, si bien que le rendement de son investissement serait diminué.
- Comme UBI ne détiendrait que 30 % des actions, BPM contrôlerait l'orientation et les décisions de la coentreprise. Par conséquent, la coentreprise pourrait prendre une orientation ou des décisions financières désavantageuses pour UBI. Afin que la coentreprise en soit réellement une et pour refléter l'apport numéraire de chaque partie, UBI et BPM devraient se voir attribuer le même nombre d'actions de la coentreprise.
- UBI n'a jamais travaillé avec BPM auparavant. Les deux sociétés pourraient avoir des objectifs divergents (p. ex., UBI pourrait vouloir accroître son offre de produits seulement en Ontario, alors que BPM pourrait vouloir prendre de l'expansion dans d'autres régions) qu'elles devraient concilier en vue de prendre des décisions stratégiques clés. Compte tenu du contrôle qu'exercerait BPM sur la coentreprise, il pourrait toutefois être difficile pour UBI de faire valoir ses intérêts stratégiques.
- BPM fournirait une équipe de gestion à la coentreprise et facturerait des frais de gestion en échange. En revanche, UBI ferait un apport à la coentreprise sous la forme d'un bâtiment et de machines, mais ne toucherait un loyer que pour l'utilisation de son bâtiment (le matériel appartiendrait à la coentreprise). Par conséquent, il semble que BPM obtiendrait un meilleur rendement financier de son apport direct à la coentreprise.
- Si UBI ou BPM souhaitait se retirer de la coentreprise, l'autre partie achèterait ses actions à un prix négocié. Toutefois, il pourrait être difficile d'évaluer la participation de chaque partie. Au lieu de risquer une décision défavorable en arbitrage, il serait prudent pour Lisa de négocier une convention de rachat comportant une formule préétablie pour déterminer le prix de rachat.
- Les deux parties devraient contribuer à toute injection de capitaux nécessaire. Comme UBI dispose d'un solde de trésorerie restreint, elle devrait alors obtenir du financement supplémentaire par emprunts ou laisser BPM accroître sa participation.

Recommandation

La proposition de coentreprise avec BPM présente de nombreux désavantages. Les principaux sont les facteurs financiers (le partage inégal des actions) et le fait qu'UBI n'a jamais travaillé avec BPM. Il existe certains avantages intangibles (BPM devrait proposer ses nouveaux produits à UBI en priorité et collaborerait avec UBI concernant d'autres produits). Or, les rendements qu'ils pourraient générer dans l'avenir sont incertains et, entretemps, les rendements d'UBI se trouveraient limités par son pourcentage de participation. Par conséquent, UBI devrait conclure le contrat de redevances avec BPM plutôt que d'accepter la proposition de coentreprise. Si le contrat de redevances est fructueux, UBI pourrait réévaluer la coentreprise avec BPM.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réaliser une évaluation qualitative de la coentreprise.

Compétent – Le candidat réalise une évaluation qualitative de la coentreprise.

Compétent avec distinction – Le candidat réalise une évaluation qualitative approfondie de la coentreprise.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat analyse les prévisions financières de Pine Bluffs, notamment l'incidence des hypothèses sur le prix offert.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.4.2	Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.1.3. Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux
6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

À mon avis, les hypothèses sur lesquelles s'appuie Bella pour arriver au prix proposé de 16 millions \$ posent plusieurs problèmes.

Ventes

Les prévisions de ventes sont beaucoup trop optimistes. Premièrement, on prévoit que les ventes atteindront près de 6 millions \$ en 2024, ce qui représente une hausse annuelle de 6,5 % de 2022 à 2024. De plus, les ventes augmenteraient de 12 % par année après 2024, ce qui est beaucoup plus élevé que la croissance de 2 % enregistrée de 2021 (5,2 millions \$) à 2022 (5,3 millions \$). Deuxièmement, Bella ne semble pas avoir tenu compte de la perte d'un gros client en janvier 2023, lequel représentait 15 % du total des ventes. Elle a peut-être supposé que Pine Bluffs allait pouvoir remplacer rapidement ce contrat, mais elle n'a fourni aucune explication à cet effet. De plus, il faudrait savoir pourquoi le client a résilié son contrat, car d'autres clients pourraient suivre pour le même motif.

Bella a surestimé les ventes (elle a présumé d'une forte croissance et ignoré le contrat perdu), et a par conséquent gonflé les flux de trésorerie de la société, et donc le prix offert. Je recommande de réduire les ventes prévues de 2022 de 15 % pour tenir compte du contrat perdu, et de prévoir une augmentation annuelle des ventes de 2 %, conformément à la croissance historique.

Coût des ventes

Selon les prévisions, la marge brute montera à 32 %, puis augmentera de 2 % par année pour se stabiliser à 36 % à compter de 2026. Le coût des ventes prévu semble être trop faible. Bella n'a fourni aucune explication pour justifier le changement par rapport aux données historiques. Selon les données historiques fournies, la marge brute s'est établie à environ 25 % en 2022 ($[5,3 \$ - 4,0 \$] \div 5,3 \$$) et en 2021 ($[5,2 \$ - 3,9 \$] \div 5,2 \$$).

Étant donné qu'elle a sous-estimé le coût des ventes, Bella a gonflé le prix offert. Je recommande d'utiliser la marge brute historique de 25 % pour chaque année et d'augmenter les coûts des ventes estimés en conséquence.

Frais de vente et de marketing

Les frais de vente et de marketing prévus semblent être trop bas : ils sont en constante diminution après 2024. Une telle diminution des frais de vente et de marketing ne cadre toutefois pas avec la tendance à la hausse des ventes. En effet, comme une hausse des ventes est prévue, les frais de vente et de marketing devraient eux aussi augmenter pour permettre à la société de fidéliser sa clientèle, comme Bella l'explique dans les notes qui accompagnent les prévisions. De plus, comme Pine Bluffs a perdu un gros client en 2023, il serait raisonnable de supposer que la société devra engager des frais de vente et de marketing supplémentaires pour attirer de nouveaux clients.

Vu qu'elle a sous-estimé les frais de vente et de marketing, Bella a sous-évalué les sorties de trésorerie et gonflé le prix offert. Je recommande de prévoir une augmentation des frais de vente et de marketing d'un rythme correspondant à celui de la croissance des ventes.

Primes de la direction

Les primes de la direction n'ont pas été incluses à compter de 2024, même s'il est indiqué qu'il est prévu que ces primes seront encore versées dans l'avenir.

Comme elle n'a pas tenu compte de cette sortie de trésorerie prévue, Bella a sous-évalué les sorties de trésorerie et gonflé le prix offert. Je recommande d'inclure un montant estimatif annuel de 0,5 million \$, car il s'agit du montant qui a été versé pour les deux dernières années.

Acquisitions d'immobilisations

Les acquisitions d'immobilisations n'ont pas été incluses dans les sorties de trésorerie futures. Comme il se devait, Bella a déduit l'amortissement dans le calcul du bénéfice avant impôts, puis l'a rajouté, car il s'agit d'une charge hors trésorerie. Toutefois, les acquisitions d'immobilisations de Pine Bluffs constituent des sorties de trésorerie.

Bella a sous-évalué les sorties de trésorerie lorsqu'elle a exclu les acquisitions d'immobilisations annuelles, ce qui a gonflé le prix offert. Je recommande d'inclure pour chaque année une sortie de trésorerie au moins équivalente à l'amortissement.

Taux de capitalisation

Pour établir le taux de capitalisation, on a supposé que le taux de croissance allait être de 3 %, bien que le taux de croissance à long terme prévu pour le segment de l'emballage en boîtes de conserve en métal était de seulement 1 %. Le taux de capitalisation qui a été utilisé pour déterminer la valeur finale se calcule comme suit : $1 \div (\text{taux d'actualisation} - \text{taux de croissance})$. Ainsi, l'utilisation d'un taux de croissance plus élevé a fait diminuer le dénominateur, ce qui a accru le taux de capitalisation et, par conséquent, fait augmenter la valeur actualisée des flux de trésorerie et gonflé le prix offert.

Je recommande l'utilisation d'un taux de croissance plus bas, soit 1 %, pour tenir compte du fait que la croissance de Pine Bluffs devrait correspondre à la croissance à long terme du segment d'activité dans lequel elle se spécialise, soit l'emballage en boîtes de conserve en métal. Ce taux de croissance plus bas entraînera une diminution du taux de capitalisation, ce qui réduira l'évaluation de Pine Bluffs.

Fonds de roulement

Pour déterminer la valeur des capitaux propres de Pine Bluffs, il serait important de savoir s'il y aura des variations du fonds de roulement ou s'il existe des actifs excédentaires (trésorerie excédentaire, fonds de roulement excédentaire, etc.) et de déterminer la valeur de marché de la dette à long terme à la date de la transaction. Il est impossible de déterminer s'il faudrait augmenter ou diminuer le prix offert en fonction de ces informations, car elles ne nous ont pas été fournies. Je recommande toutefois d'en obtenir une estimation si vous envisagez de faire une contre-offre.

Recommandation

Il semble que de nombreuses hypothèses utilisées dans le calcul de la valeur actualisée des flux de trésorerie aient entraîné une surestimation injustifiée du prix offert. Par conséquent, si UBI devait faire une contre-offre, je lui recommande d'offrir un prix beaucoup plus bas que 16 millions \$. Si UBI compte faire une contre-offre, elle devra effectuer un contrôle diligent des prévisions et des hypothèses, surtout en ce qui concerne le taux d'actualisation et le taux de croissance future constant, qui influent fortement sur l'évaluation de Pine Bluffs.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certaines des hypothèses utilisées et leur incidence sur le prix offert.

Compétent – Le candidat analyse certaines des hypothèses utilisées et leur incidence sur le prix offert, et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des hypothèses utilisées et leur incidence sur le prix offert, et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat analyse le prix de la machine RoboCarton en utilisant diverses méthodes d'évaluation et formule une recommandation quant au prix qu'UBI devrait offrir.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.4.1	Déterminer la valeur d'un actif corporel	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Approche marché

La machine RoboCarton qui s'est récemment vendue 650 000 \$ (frais d'expédition inclus, mais à une destination inconnue) est très semblable à la machine dont Lisa envisage l'achat, en ce sens que les deux machines produisent cinq caisses de carton par minute et que les frais d'expédition des deux machines sont inclus dans leur prix, alors que les frais d'installation en sont exclus. La seule différence mineure est que la machine vendue récemment a été fabriquée il y a 18 mois, tandis que celle que Lisa souhaite acheter a été construite il y a deux ans. Compte tenu de ces similitudes, la machine peut servir de comparatif dans la négociation d'un prix.

Dans le cas des autres machines usagées semblables à la RoboCarton, plusieurs différences rendent difficile la comparaison avec la machine que Lisa souhaite acheter :

- Bien que la première machine soit un peu plus récente et plus efficace que la RoboCarton, elle est relativement comparable. Toutefois, l'acheteur d'origine l'a considérablement personnalisée. Il est donc possible qu'UBI doive faire un important investissement pour reconfigurer et installer la machine, ce qui s'ajouterait à son prix d'achat de 800 000 \$. Par conséquent, il est difficile de comparer le prix de 800 000 \$ au prix de la RoboCarton usagée dont l'achat est envisagé.
- La deuxième machine est encore moins comparable, car elle est moins récente et moins efficace que la RoboCarton. De plus, son prix n'inclut pas l'expédition. Étant donné que le vendeur se trouve en Europe, UBI devrait probablement payer des frais d'expédition beaucoup plus importants que pour une machine achetée au Canada. Il y aurait sans doute aussi des frais d'installation, dont il faudrait tenir compte. Par conséquent, il est difficile de comparer le prix de 445 000 \$ au prix de la RoboCarton usagée dont l'achat est envisagé.

Méthode du coût de remplacement

Dans le cadre de la méthode du coût de remplacement, on suppose qu'un acheteur potentiel d'une machine serait prêt à payer un prix équivalent au coût de construction d'une machine semblable. Lisa croit qu'UBI pourrait fabriquer elle-même une machine aux caractéristiques semblables à celles d'une RoboCarton. Compte tenu des coûts des matières premières, de la main-d'œuvre directe, des consultants et des tests, UBI devrait engager 800 000 \$ au total pour construire une machine équivalente. Toutefois, la fabrication d'une machine en interne présenterait des risques considérables pour UBI, car cette dernière n'a pas l'expertise nécessaire pour ce faire. Par conséquent, il est possible que le coût de remplacement de 800 000 \$ ne soit pas un point de comparaison valable. Pour qu'il le devienne, Lisa pourrait toutefois vérifier si un fabricant tiers possédant une expertise dans la fabrication de machines personnalisées serait en mesure de reproduire la RoboCarton pour 800 000 \$.

		Note
Matières premières	310 000 \$	
Main-d'œuvre interne	155 000	1
Consultants	260 000	
Tests	75 000	2
	800 000 \$	

Notes

- 1 50 % du coût des matières premières
- 2 3 jours x 25 000 \$ par jour

Approche bénéfiques

L'estimation d'UBI des flux de trésorerie après impôts que générerait la RoboCarton peut être utile pour déterminer la juste valeur selon une approche bénéfiques. Dans le cadre de cette approche, on détermine la valeur en actualisant les flux de trésorerie attribuables à la RoboCarton, selon un taux d'actualisation approprié compte tenu du risque que représente l'utilisation de la machine par UBI. Étant donné que les flux de trésorerie nets après impôts annuels prévus sont de 120 000 \$, la RoboCarton serait évaluée à 640 191 \$ [(taux = 10 %, $N_{pm} = 8$, $V_{pm} = 120\,000$ \$)]. Toutefois, comme UBI n'a aucune expérience de l'utilisation de ce type de machine spécialisée, il y a lieu de douter des estimations fournies. On pourrait néanmoins avoir recours à cette approche comme approche secondaire. Par exemple, on pourrait utiliser cette estimation de 640 191 \$ pour évaluer le caractère raisonnable du résultat obtenu au moyen de l'approche d'évaluation principale, soit, par exemple, l'approche marché.

Conclusion

La machine que Lisa veut acheter se compare mieux à celle qu'IHE vient de vendre qu'aux autres options, car elle y est très semblable (les deux machines ont le même rythme de production et leurs prix incluent les frais d'expédition et excluent les frais d'installation). Or, comme la machine qu'IHE vient de vendre est plus récente de six mois, je recommande à Lisa d'offrir un peu moins que 650 000 \$ (par exemple, 600 000 \$), pour celle qu'elle veut acheter.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser diverses méthodes d'évaluation du prix de la machine RoboCarton usagée.

Compétent – Le candidat analyse certaines des méthodes d'évaluation du prix de la machine RoboCarton usagée et formule une contre-offre.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des méthodes d'évaluation du prix de la machine RoboCarton usagée et formule une contre-offre bien étayée.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat évalue les options de financement à court terme et formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

UBI devra obtenir un financement estimatif de 700 000 \$ pour l'achat et l'installation de la machine (prix offert estimé à 600 000 \$, plus les frais d'installation de 100 000 \$). Elle pourrait en obtenir une partie au moyen de son emprunt à terme et de sa ligne de crédit, mais j'ai supposé que la totalité du montant allait être financée au moyen des options de financement à court terme présentées.

Coopérative de crédit SCU (SCU)

Comme SCU offre seulement des prêts par tranches de 200 000 \$, le montant du prêt devrait être de 600 000 \$ ou de 800 000 \$, même si UBI n'a besoin que de 700 000 \$. Si on suppose que le taux d'intérêt annuel effectif de 6,1 % demeure constant à chaque renouvellement (aux 90 jours), le paiement total d'intérêts pour une année serait de 48 800 \$ ($800\,000 \$ \times 6,1 \%$).

Avantages

- SCU offre un terme de seulement 90 jours, ce qui donne plus de flexibilité que le terme fixe d'un an de KLP. Si UBI optait pour cette option de financement, elle aurait la latitude d'explorer d'autres options de financement après le terme de 90 jours.
- SCU peut consentir un prêt suffisamment important pour combler les besoins de trésorerie d'UBI, car aucun montant maximal n'est indiqué.
- Aux taux d'intérêt actuels, SCU offre l'option la moins coûteuse. UBI pourrait payer moins d'intérêts si elle emprunte pour une courte période.
- Comme les intérêts sont payables à la fin de chaque terme de 90 jours, les sorties de trésorerie seraient moins fréquentes qu'avec le prêt de KLP. Il s'agit d'une caractéristique attrayante, car UBI a de la difficulté à gérer sa trésorerie.

Inconvénients

- Selon les perspectives macroéconomiques, les taux d'intérêt devraient augmenter à court terme et le taux préférentiel devrait monter à 6,25 % d'ici 24 mois. Par conséquent, si UBI devait renouveler le prêt de SCU, les taux d'intérêt seraient fort probablement plus élevés.
- UBI a besoin de 700 000 \$ (à supposer qu'elle finance le plein montant), mais pourrait être obligée d'emprunter 800 000 \$ puisque SCU consent des prêts par tranches. En l'occurrence, UBI paierait 6 100 \$ d'intérêts excédentaires par année ($800\,000\ \$ - 700\,000\ \$ = 100\,000\ \$ \times 6,1\ \%$).
- SCU exige que tous les administrateurs avec droit de vote fournissent un cautionnement personnel. Par conséquent, cette exigence s'appliquerait à Jessica et à Lisa, de même qu'à Callum s'il ne demande pas le rachat de ses actions privilégiées. Les administrateurs mettraient donc des actifs personnels à risque.

Prêts KLP (KLP)

UBI pourrait emprunter seulement le montant dont elle a besoin, qui est estimé à 700 000 \$. Le paiement total d'intérêts pour une année serait de 61 600 \$ ($700\,000\ \$ \times 8,8\ \%$).

Avantages

- KLP offre un prêt suffisamment important pour combler les besoins de trésorerie d'UBI, car le montant maximal est élevé (5 millions \$).
- UBI pourrait emprunter le montant exact dont elle a besoin et n'aurait pas à payer des intérêts sur un solde de capital dont elle n'a pas besoin (ce qui serait le cas avec le prêt de SCU).
- Comme le taux d'intérêt est fixe, il n'augmenterait pas durant le terme. Par conséquent, le montant du paiement d'intérêts serait connu.
- Il s'agit d'une option moins coûteuse que la vente des comptes clients à TAC, option dont le taux d'intérêt effectif est de 30 %.

Inconvénients

- Le prêt de KLP est moins flexible, car KLP impose un terme fixe d'un an tandis que SCU offre un terme de seulement 90 jours et que l'offre de TAC ne s'accompagne d'aucun terme.
- Si UBI souhaitait rembourser le prêt prématurément, la pénalité serait prohibitive (25 % du principal impayé), compte tenu surtout de la courte durée avant l'échéance.

- Les intérêts sont payables mensuellement, ce qui nécessite des sorties de trésorerie plus fréquentes. UBI pourrait avoir de la difficulté à faire les paiements d'intérêts.

Affacturage TAC (TAC)

Le produit de la vente des comptes clients d'UBI s'établirait à 630 000 \$ ($900\,000\ \$ \times 70\%$). La « charge » que représenterait la vente des comptes clients à TAC serait de 270 000 \$ ($900\,000\ \$ - 630\,000\ \$$), avant la prise en compte de la réduction liée aux créances douteuses. Il s'agit d'un taux d'intérêt effectif de 30 %. La différence de 70 000 \$ devrait être financée autrement.

Avantages

- Il n'y aurait aucune sortie de trésorerie récurrente (c.-à-d. aucun paiement d'intérêts), ce qui serait un avantage important compte tenu de la difficulté qu'éprouve UBI à gérer sa trésorerie (selon le budget de trésorerie préparé dans la partie commune).
- TAC offre l'option la plus flexible, car elle ne s'accompagne d'aucun terme. En effet, une fois la transaction conclue, UBI n'aurait aucune obligation de faire encore affaire avec TAC.
- TAC assumerait le risque de non-recouvrement des comptes clients qu'elle achèterait, et serait responsable des créances douteuses qui s'y rapporteraient.
- UBI pourrait vendre d'autres comptes clients dans l'avenir si elle avait besoin de trésorerie.

Inconvénients

- L'offre de TAC ne suffirait pas à combler les besoins de trésorerie de 700 000 \$. Par conséquent, UBI devrait contracter un autre emprunt, ce qui pourrait être impossible, car les autres prêteurs ont des montants de prêt minimaux. Elle pourrait donc devoir financer l'écart au moyen de sa ligne de crédit.
- Cette option serait la plus coûteuse, car le taux d'intérêt effectif est de 30 % (vente à 70 % de la valeur nominale).
- TAC n'achèterait pas de créances dont le débiteur est susceptible d'être en défaut (compte en souffrance depuis plus de 120 jours). Par conséquent, UBI vendrait des comptes clients dont le recouvrement est probable, mais paierait tout de même un coût élevé.
- TAC n'achèterait pas de créances se rapportant à des clients de l'extérieur du Canada, probablement en raison des difficultés associées au recouvrement de ces comptes. Par conséquent, UBI devrait tout de même se charger du recouvrement des créances de clients étrangers, possiblement plus difficiles à recouvrer.

- Les clients d'UBI pourraient être contrariés par le transfert de leurs comptes à une société d'affacturage sans leur consentement. Ces clients pourraient choisir de ne pas renouveler leurs contrats avec UBI, surtout s'ils suspectent que cette dernière connaît des difficultés financières.

Conclusion

Je recommande de choisir le prêt de KLP, car il procure un montant suffisant pour financer les besoins estimatifs de 700 000 \$, le terme d'un an n'est pas excessivement long, il n'est que légèrement plus coûteux que le prêt de SCU compte tenu des taux actuels, et le prêteur n'exige aucun cautionnement personnel.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer les options de financement à court terme.

Compétent – Le candidat évalue les options de financement à court terme et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue en profondeur les options de financement à court terme et formule une recommandation.

**JOUR 2 - GUIDE DE CORRECTION - RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
UNIK BOCAUX INC. (UBI)**

À : Direction d'UBI
De : CPA
Objet : Analyse interne

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7 (Profondeur)

Le candidat compare le coût par contenant du fournisseur actuel et du nouveau fournisseur envisagé.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
3.3.2	Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

J'ai calculé le total des coûts par contenant pour chaque fournisseur. Selon mes calculs, le coût par contenant pour JMMI est légèrement moins élevé, à 1,33 \$ le contenant (haut de la fourchette), comparativement à 1,64 \$ le contenant pour Maple Leaf.

JMMI				
Coût initial par contenant		0,55 \$	Donnée fournie	
Coûts de gestion de la qualité	Attribution (2022)	Coûts (moyenne pour 2021 et 2022)	Coûts attribués	Note 1
Heures supplémentaires pour la correction d'erreurs d'étiquetage détectées lors du contrôle qualité final	100 %	340 000 \$	340 000 \$	
Inspection des matières à la réception	33 %	165 000 \$	54 450 \$	
Traitement des plaintes de clients	45 %	325 000 \$	146 250 \$	
Fournitures requises pour refaire les étiquettes erronées détectées lors du contrôle qualité final	90 %	175 000 \$	157 500 \$	
Test de calibration des machines utilisées pour l'étiquetage et le remplissage	33 %	282 500 \$	93 225 \$	
Test de la qualité des produits finaux	33 %	275 000 \$	90 750 \$	
Remise en fabrication des contenants retournés	90 %	455 000 \$	409 500 \$	
Visite des usines des fournisseurs pour la vérification du respect des normes	33 %	80 000 \$	26 400 \$	Note 2
Total des coûts de gestion de la qualité			1 318 075 \$	
Contenants achetés			2 500 000	Donnée fournie
Coûts de gestion de la qualité par contenant			0,53 \$	
Salaire du superviseur de la qualité			0	Note 3
Frais d'expédition par contenant, bas de la fourchette			0,15 \$	Note 4
Frais d'expédition par contenant, haut de la fourchette			0,35 \$	Note 4
Coût réel par contenant, bas de la fourchette			1,23 \$	
Coût réel par contenant, haut de la fourchette			1,43 \$	
Frais d'expédition moyens par contenant :				
Frais les moins élevés, par caisse		3,50 \$		
Frais les plus élevés, par caisse		8,50 \$		
Coût le moins élevé, par contenant		0,15 \$		
Coût le plus élevé, par contenant		0,35 \$		

Maple Leaf				
Coût initial par contenant			1,40 \$	Donnée fournie
Coûts de gestion de la qualité	Attribution (2022)	Coûts (moyenne pour 2021 et 2022)	Coûts attribués	
Heures supplémentaires pour la correction d'erreurs d'étiquetage détectées lors du contrôle qualité final	0 %	340 000 \$	0	Note 5
Inspection des matières à la réception	33 %	165 000 \$	54 450 \$	Note 6
Traitement des plaintes de clients	0 %	325 000 \$	0	Note 5
Fournitures requises pour refaire les étiquettes erronées détectées lors du contrôle qualité final	0 %	175 000 \$	0	Note 5
Test de calibration des machines utilisées pour l'étiquetage et le remplissage	33 %	282 500 \$	93 225 \$	Note 6
Test de la qualité des produits finaux	33 %	275 000 \$	90 750 \$	Note 6
Remise en fabrication des contenants retournés	0 %	455 000 \$	0	Note 5
Visite des usines des fournisseurs pour la vérification du respect des normes	33 %	80 000 \$	26 400 \$	Note 2
Total des coûts de gestion de la qualité			264 625 \$	
Contenants achetés			2 500 000	
Coûts de gestion de la qualité par contenant			0,11 \$	
Salaire du superviseur de la qualité			0	Note 3
Frais d'expédition moyens par contenant			0,13 \$	
Coût réel par contenant			1,64 \$	
Frais d'expédition moyens par contenant		0,13 \$		
Frais moyens, par caisse		3,00 \$		

Notes

1. Les coûts de gestion de la qualité sont fondés sur une moyenne de ces coûts pour 2021 et 2022, afin de tenir compte des fluctuations des coûts au cours de ces deux années (selon l'information fournie dans la partie commune). De plus, l'attribution de certains coûts de gestion de la qualité est fondée sur la proportion des produits d'exploitation tirés des contenants du fournisseur par rapport au total des produits d'exploitation de la division, plutôt que sur les coûts réels engagés. Les coûts réels de gestion de la qualité pourraient être supérieurs ou inférieurs aux coûts estimatifs par contenant, pour chaque fournisseur.

2. Les visites des usines des fournisseurs semblent être attribuées selon la proportion des produits d'exploitation tirés des contenants des fournisseurs par rapport au total des produits d'exploitation tirés des contenants de plastique. Toutefois, les coûts réels devant être attribués à JMMI pourraient être plus élevés que les coûts de 33 % attribués en raison du fait que le fournisseur est situé à l'étranger. De plus, la part de 33 % attribuée à Maple Leaf pourrait être trop élevée, étant donné qu'elle est située dans la même province qu'UBI. Les coûts réels engagés pourraient se traduire par des coûts plus élevés que prévu pour JMMI, et par des coûts moins élevés pour Maple Leaf.
3. Aucun montant n'a été inclus pour l'un ou l'autre des fournisseurs relativement au salaire du superviseur de la qualité, puisque le coût du salaire est fixe et engagé, quel que soit le fournisseur choisi.
4. Des frais ont été calculés pour les deux extrémités de la fourchette des frais d'expédition de JMMI, selon les données de 2022. Ces données indiquent les frais les plus bas et les plus élevés qu'UBI peut s'attendre à engager si elle conclut un partenariat avec JMMI. Toutefois, une représentation plus exacte des frais d'expédition serait une représentation fondée sur la moyenne pondérée des frais d'expédition réels de 2022, ce qui nécessiterait des informations supplémentaires.
5. Il était indiqué qu'aucun coût de gestion de la qualité n'était prévu pour Maple Leaf relativement aux plaintes des clients ou à la remise en fabrication, ce qui comprendrait les heures supplémentaires nécessaires pour refaire des étiquettes et d'autres tâches semblables. Nous avons donc supposé qu'il n'y avait aucun coût associé à ces activités pour Maple Leaf. Cependant, bien que les produits de Maple Leaf soient réputés pour leur qualité, nous n'avons jamais fait affaire avec ce fournisseur et ne savons pas si ses produits répondront aux besoins de nos clients. Si les contenants de Maple Leaf présentaient des problèmes de qualité, les coûts réels des produits de Maple Leaf seraient plus élevés.
6. Les coûts associés aux activités de contrôle qualité sont considérés comme étant les mêmes pour tous les fournisseurs. Ils comprennent les coûts engagés pour inspecter les matières premières à la réception, tester le calibrage de l'étiqueteuse et tester la qualité des produits finaux. Il est à noter que ces coûts ont été attribués à JMMI en fonction de la proportion des produits d'exploitation de la division Plastique. Si ces coûts varient d'un fournisseur à l'autre ou s'ils sont supérieurs ou inférieurs à la proportion des produits d'exploitation de la division, les coûts réels peuvent varier.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de comparer le coût par contenant du fournisseur actuel et du nouveau fournisseur envisagé.

Compétent – Le candidat compare le coût par contenant du fournisseur actuel et du nouveau fournisseur envisagé.

Compétent avec distinction – Le candidat compare le coût par contenant du fournisseur actuel et du nouveau fournisseur envisagé et explique quels éléments peuvent faire varier les coûts (analyse de sensibilité).

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat présente une évaluation qualitative des fournisseurs de contenants de plastique et recommande un fournisseur.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Selon mes calculs, les produits de JMMI sont moins coûteux. Il faut toutefois prendre en considération certains aspects qualitatifs dans la sélection du fournisseur.

Problèmes de qualité

Compte tenu de sa réputation, Maple Leaf semble être en mesure de fournir des produits de qualité. Comme elle exerce ses activités en Ontario, ses produits sont susceptibles de résister au temps froid, qui est fréquent au Canada. Même si JMMI peut produire des biens de qualité satisfaisante, ceux-ci ne semblent pas adaptés aux conditions observées au Canada.

Ruptures de stock

Les retards dans l'expédition de contenants en provenance de l'étranger semblent avoir contribué aux ruptures de stock subies par UBI au cours de la dernière année, puisque les délais d'expédition varient considérablement. Ces retards ont une incidence sur la rentabilité d'UBI et entraînent une baisse de la satisfaction de la clientèle. Il est peu probable qu'UBI éprouve des problèmes semblables avec Maple Leaf, étant donné sa proximité avec UBI.

Variations des coûts

Les frais d'expédition des contenants de JMMI ont varié de manière considérable. Cette volatilité entraîne de l'incertitude quant aux coûts pour UBI. La distance d'expédition fait également en sorte qu'UBI est soumise à des fluctuations de coûts qui sont indépendantes de sa volonté, comme le prix du carburant. Étant donné que les prix de vente d'UBI sont établis par contrat, ils sont vraisemblablement fixes, et il est peu probable qu'UBI soit en mesure de transférer des augmentations de coûts à court terme à ses clients. Cette situation pourrait donner lieu à des bénéfices moins élevés pour UBI.

Satisfaction de la clientèle

Il est difficile de quantifier l'incidence d'articles de piètre qualité sur la satisfaction des clients. Bien que certains de ces coûts soient pris en compte dans les coûts de gestion de la qualité associés à la résolution des plaintes des clients, des répercussions intangibles, comme la perte potentielle de ventes et de réputation, pourraient avoir des conséquences bien plus importantes, car elles entraîneraient une perte de produits d'exploitation à court et à long terme.

Fardeau administratif

La résolution des plaintes des clients et la remise en fabrication découlant des problèmes de qualité de JMMI ont entraîné des heures supplémentaires des employés et une surveillance importante de la part du superviseur de la qualité, qui a consacré 80 % de son temps à régler des problèmes liés à JMMI. UBI pourrait faire un meilleur usage de ce temps. Bien que le coût par contenant de Maple Leaf soit légèrement plus élevé, la qualité supérieure des produits réduirait le stress pour les employés d'UBI, et se traduirait par une baisse de l'épuisement professionnel et de l'insatisfaction des employés qui pourraient consacrer du temps à d'autres activités à valeur ajoutée.

Impact environnemental

Maple Leaf a indiqué qu'elle s'engage à produire des contenants dont l'empreinte environnementale est réduite, tandis que les contenants de JMMI contiennent des substances nocives, selon les tests réalisés. Comme les consommateurs semblent de plus en plus soucieux de l'environnement, un partenariat avec un fournisseur dont le bilan est solide en matière d'environnement aiderait UBI à renforcer sa réputation et son bilan dans ce domaine. Par ailleurs, UBI pourrait tirer avantage d'un tel bilan lorsqu'elle publiera des données sur sa performance environnementale. Qui plus est, le partenariat avec Maple Leaf pourrait mener à l'obtention d'autres contrats avec des clients, car le contenant de ce fournisseur est plus écologique et produit au Canada. En outre, il peut sembler contraire à l'éthique de continuer de faire affaire avec un fournisseur qui a connu un incident où des substances nocives ont été trouvées dans ses produits.

Augmentation des produits d'exploitation

Les clients pourraient être prêts à payer plus cher pour des produits de qualité ayant une empreinte environnementale réduite. Un partenariat avec Maple Leaf permettrait donc à UBI de monter les prix pour les nouveaux contrats signés, ce qui lui permettrait de recouvrer une partie des coûts supplémentaires liés aux contenants.

Recommandation

Dans l'ensemble, il semble que Maple Leaf soit le meilleur choix en tant que fournisseur de contenants de plastique d'UBI. Bien que le coût par contenant soit légèrement plus élevé, l'uniformité, la qualité et les intrants du produit de Maple Leaf permettent, dans l'ensemble, à UBI d'obtenir un meilleur produit, conforme à ses objectifs environnementaux et à son souci de la qualité.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les facteurs décisionnels qualitatifs qui ont une incidence sur le choix du fournisseur.

Compétent – Le candidat analyse certains des facteurs décisionnels qualitatifs et recommande un fournisseur.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des facteurs décisionnels qualitatifs et recommande un fournisseur, en tenant compte des objectifs généraux d'UBI.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat fait une évaluation quantitative des propositions pour la réutilisation ou le recyclage des contenants.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A	–

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

J'ai calculé l'incidence des deux programmes.

	400 000 Refill IT	400 000 DePoly inc.
Nombre de contenants de verre vendus		
Sorties de trésorerie		
Prix moyen d'une commande	35 \$	
Rabais accordé	5 %	
Remboursement correspondant	1,75 \$	
Pourcentage de contenants retournés	50 %	
Contenants remplis de nouveau (400 000 × 50 %)	200 000	
Coût annuel des remboursements (1,75 \$ × 200 000)	350 000 \$	
Coût du système (30 000 \$/mois)	360 000 \$	50 000 \$
Total des sorties de trésorerie	710 000 \$	50 000 \$ (non récurrent)
Entrées de trésorerie		
Coûts d'électricité (provenant de l'étude de cas)	2 715 000 \$	2 715 000 \$
Réduction de la consommation d'électricité	15 %	0 %
Économies d'électricité annuelles	407 250 \$	0 \$
Coût des matières nécessaires à la fabrication de nouveaux contenants	1,60 \$	
Économies liées à la réutilisation des contenants (200 000 × 1,60 \$)	320 000 \$	
Remboursement provenant des retours		0,50 \$
Taux de recyclage		20 %
Contenants recyclés		80 000
Remboursement annuel		40 000 \$
Total des entrées de trésorerie	727 250 \$	40 000 \$
Total des entrées (sorties) de trésorerie annuelles récurrentes	17 250 \$	40 000 \$
Délai de récupération (années)		1,25

Refill IT

Dans le cas du système de Refill IT, nous avons calculé le remboursement correspondant de chaque contenant, qui s'établit à 1,75 \$ le contenant. Le coût annuel des remboursements s'élève à 350 000 \$, calculé en fonction d'un pourcentage de 50 % de contenants retournés, et le coût annuel du système est de 360 000 \$, selon un coût mensuel de 30 000 \$.

Les économies d'énergie ont été calculées en fonction des coûts énergétiques requis pour fabriquer des contenants de verre, soit 2 715 000 \$. Les économies associées à ce programme totaliseraient 17 250 \$ par année.

DePoly inc.

La proposition de DePoly inc. a permis de réaliser des économies de 40 000 \$, calculées en fonction d'une consigne de 0,50 \$ versée à UBI pour chaque contenant retourné et d'un coût initial non récurrent de 50 000 \$. Les économies réalisées dans le cadre de ce programme sont plus élevées que celles réalisées dans le cadre du programme de Refill IT et donneraient immédiatement lieu à des entrées de trésorerie pour la société. UBI serait en mesure de récupérer le coût initial après 1,25 an.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une évaluation quantitative des deux propositions.

Compétent – Le candidat fait une évaluation quantitative des deux propositions.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une évaluation quantitative approfondie des deux propositions.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat effectue une évaluation qualitative des programmes de réutilisation et de recyclage et formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	B	A
3.1.2	Consigner et évaluer les besoins en matière de processus d'affaires, de systèmes et de données et recommander des améliorations pour répondre aux besoins d'information	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Refill IT

Avantages

- L'adoption de ce programme pourrait permettre de réduire les coûts de fabrication de contenants d'UBI, ce qui est un enjeu clé dans l'industrie en raison de la hausse du prix des intrants. Bien que le remboursement accordé (1,75 \$) soit supérieur au coût des matières premières nécessaires à la fabrication du nouveau contenant (1,60 \$), les économies d'énergie réalisées représentent des économies supplémentaires qui ont pour effet de réduire les coûts de fabrication globaux.
- La mise en œuvre d'une chaîne d'approvisionnement circulaire qui comprend le retrait du client d'UBI de la chaîne (sauf pour fournir à UBI les suppléments nécessaires pour le remplissage) permettrait au programme de procurer une valeur ajoutée aux clients d'UBI, car il entraînerait probablement des coûts moins élevés. De plus, ce programme rendrait UBI plus essentielle pour ses clients, ce qui s'inscrit dans la stratégie de « devenir indispensable » proposée par Jessica (voir l'analyse de la stratégie plus loin). Certains fournisseurs de suppléments pourraient toutefois hésiter à céder une part du contrôle de la chaîne d'approvisionnement, de peur qu'UBI puisse plus facilement changer de fournisseur.

- Sur le plan des avantages environnementaux, ce programme permettrait de réduire la consommation d'énergie d'UBI et la quantité de déchets envoyée au dépotoir. Ce programme pourrait se révéler encore plus favorable pour UBI et sa réputation, puisque les clients menacent de ne pas renouveler leurs contrats si les fournisseurs ne sont pas en mesure de fournir des produits plus respectueux de l'environnement.
- Refill IT a indiqué que ce projet pourrait être amélioré pour permettre le suivi de tous les stocks d'UBI. Un meilleur suivi tout au long de la chaîne d'approvisionnement pourrait améliorer la gestion des stocks de la société, car il permettrait d'identifier les ruptures de stock potentielles (qui sont signalées concernant les fournisseurs de contenants de plastique) avant qu'elles ne surviennent et de faire le suivi des commandes expédiées ou entreposées. Une réduction des ruptures de stock et des commandes égarées se traduirait par une réduction des coûts et par une augmentation de la satisfaction des clients. Ce programme permettrait également de faire le suivi de la quantité de produits d'UBI qui est envoyée au dépotoir, ce qui semble être une préoccupation majeure pour les consommateurs finaux et les administrateurs d'UBI.
- En raison de la nature permanente et immuable des données de la chaîne de blocs, l'utilisation de ce système permet de s'assurer que le contenant rempli est acheminé à son propriétaire. Le chiffrement de la chaîne de blocs permet quant à lui d'assurer la sécurité du stockage des renseignements personnels.

Inconvénients

- Le coût du programme de Refill IT est important, tant en ce qui a trait au montant du rabais accordé au consommateur final qu'aux frais mensuels. Dans le cas d'UBI, qui éprouve actuellement des problèmes de flux de trésorerie (ces informations sont fondées sur l'analyse présentée dans une OE de la partie commune), ce coût pourrait être trop élevé pour entreprendre le projet, car il est probable qu'il y ait un délai avant qu'UBI puisse tirer profit des économies d'énergie et de fabrication.
- Les coûts associés au programme représentent un risque important pour UBI si les économies réalisées grâce à ce système ne sont pas aussi élevées que prévu. Si les économies d'énergie potentielles sont inférieures aux estimations, dans le cas où certains coûts énergétiques seraient plutôt fixes que variables, UBI devra faire face à des dépenses importantes.
- Les données de la chaîne de blocs étant rémanentes, cela signifie que toutes les données entrées dans un bloc existent indéfiniment. Il faudrait obtenir plus d'informations sur la façon dont Refill IT empêchera l'entrée de données frauduleuses ou inexacts dans la chaîne.
- Comme les contenants contiennent des suppléments alimentaires et qu'ils sont propres au consommateur final, ils peuvent révéler des renseignements personnels. Malgré le chiffrement, la collecte et le stockage de ces données dans un registre permanent de la chaîne de blocs pourraient poser des problèmes de confidentialité.

- La mise en œuvre de ce système pourrait s'avérer compliquée et nécessiter la mise en place de nouvelles procédures pour le remplissage des contenants. Cette situation pourrait surcharger l'équipe responsable de la fabrication.

DePoly inc.

Avantages

- La mise en œuvre et le fonctionnement du système semblent relativement simples. L'externalisation du recyclage des produits permettrait à UBI de se concentrer sur ses activités de base et d'accroître son accès aux compétences de DePoly sans un investissement substantiel autre que le coût initial non récurrent.
- Le programme de DePoly n'a pas le même impact environnemental que celui de Refill IT; toutefois, il présenterait certains avantages, car il réduirait la quantité de déchets envoyée au dépotoir.
- Malgré le coût initial, UBI pourrait récupérer ce coût après environ 1,25 an, ce qui représente un délai de récupération relativement rapide.

Inconvénients

- La proposition de DePoly implique un coût initial de 50 000 \$. Même si ce coût initial sera récupéré ultérieurement au moyen des flux de trésorerie reçus de DePoly, le délai entre le paiement de ce coût et la réception du paiement de DePoly par UBI pourrait aggraver la situation de trésorerie d'UBI.
- Le représentant de DePoly affirme qu'il n'y a aucun risque lié à la confidentialité des renseignements personnels parce que les contenants sont détruits. Toutefois, il y a des risques de fuite de données ou d'atteinte à la sécurité des données pendant la collecte et l'entreposage des contenants. Une enquête plus approfondie est nécessaire pour s'assurer que les données des consommateurs finaux ne risquent pas d'être diffusées.
- Actuellement, il ne semble pas y avoir de système en place qui permettrait à UBI de vérifier le nombre réel de contenants retournés et de savoir si elle a reçu le bon montant de remboursement. Comme DePoly a avantage à déclarer un nombre inférieur de contenants retournés, il y a un risque de déficit de paiement.
- Ce système ne semble pas améliorer la capacité d'UBI de faire le suivi des contenants qu'elle fabrique, ni de la proportion de ses produits qui est acheminée au dépotoir; compte tenu des pressions exercées par les clients et de la volonté des administrateurs de réduire le gaspillage, ce système n'est pas idéal.

Recommandation globale

Comme les avantages globaux du programme de Refill IT semblent l'emporter sur ceux de la proposition de DePoly, le programme de Refill IT est recommandé. Toutefois, compte tenu des préoccupations actuelles relatives aux flux de trésorerie d'UBI, il pourrait être nécessaire de retarder la mise en œuvre de ce programme jusqu'à ce qu'UBI dispose de plus de liquidités pour couvrir les dépenses mensuelles nécessaires.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une évaluation qualitative des deux propositions.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation qualitative de certains facteurs pour les deux propositions et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation qualitative de plusieurs facteurs pour les deux propositions et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat compare la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI aux indicateurs sectoriels et analyse les facteurs à considérer quant à la collecte et à la publication de ces données.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

2.3.1 Adopter des comportements qui correspondent aux normes du milieu de travail tout en respectant une éthique et des valeurs professionnelles

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Performance d'UBI

À partir des données fournies, nous avons calculé la performance environnementale d'UBI dans les quatre principales catégories auxquelles s'intéressent les clients.

	Valeur	Unité
Consommation d'électricité		
Consommation d'électricité, contenants de verre	2 715 000 \$	\$
Prix au kWh	0,08	\$/kWh
Consommation d'électricité, contenants de verre	33 937 500	kWh
Poids des contenants fabriqués	650 000	Kg
Consommation d'électricité, par kg de contenants fabriqués	52,21	kWh/kg
Réduction générée par le projet de recyclage (Refill IT)	(7,83)	15 %
Consommation d'électricité, par kg de contenants fabriqués	44,38	kWh/kg, après l'adoption du projet de recyclage
Émissions		
Émissions, contenants de verre	75 000	Tonnes de CO ₂
Produits d'exploitation, division Verre standard (note 4 des états financiers)	6 500 000 \$	\$
Émissions par dollar de produits d'exploitation	0,0115	Tonnes de CO ₂ /\$ de produits d'exploitation

Nous résumons ci-dessous la performance d'UBI par rapport aux moyennes sectorielles. Ces informations ne portent que sur la division Verre standard.

Consommation d'électricité

La consommation d'électricité d'UBI est actuellement estimée à 52 kWh/kg de contenants fabriqués, soit une consommation légèrement supérieure à la moyenne du secteur, qui est de 50 kWh/kg. Nous avons supposé que le poids des contenants de verre standard fabriqués est semblable à la moyenne du secteur. Toutefois, comme certains des produits d'UBI sont haut de gamme, il est possible que le poids de certains contenants soit plus élevé ou plus bas que la moyenne, ce qui pourrait influencer sur cet indicateur.

Mentionnons que si UBI adopte le programme de réutilisation Refill IT dans sa division Verre standard, la consommation d'énergie de la division diminuerait de 15 %, pour passer à 44,38 kWh/kg, soit beaucoup moins que la moyenne sectorielle.

Émissions

À l'heure actuelle, les émissions d'UBI en tonnes de CO₂ par dollar de produits d'exploitation sont moins élevées que celles de la concurrence. Cette situation est en partie attribuable au fait qu'UBI offre des services à valeur ajoutée, comme le remplissage, l'étiquetage et l'emballage de contenants, dont les produits d'exploitation ne sont pas présentés séparément des autres produits d'exploitation de la division Verre standard. Ces services à valeur ajoutée génèrent probablement des émissions plus faibles, ce qui réduit la moyenne des émissions de la production. Nous vous recommandons de refaire le calcul en excluant ces services et de comparer le résultat à la moyenne sectorielle. Calculer les émissions par contenant produit pourrait aussi fournir un indicateur plus précis, mais il faudrait déterminer s'il existe un indicateur sectoriel pour comparer le résultat.

Déchets envoyés au dépotoir

UBI ne connaît pas la quantité de contenants de verre qui finissent au dépotoir, ce qui donne à penser qu'elle ne fait pas le suivi de ces informations. Pour qu'UBI puisse améliorer sa performance dans ce domaine, la première étape serait de faire le suivi de ces données.

Il est mentionné que la technologie que Refill IT utilise pour suivre les contenants dans son programme de réutilisation peut servir à faire le suivi de la quantité de déchets envoyée au dépotoir. De plus, l'adoption d'un programme de recyclage ou de réutilisation pourrait aider UBI à apporter des améliorations dans ce domaine.

Présence de produits chimiques nocifs

Environ le quart (27 %) des organisations du secteur ont au moins un produit contenant une ou plusieurs substances nocives. Selon les informations internes fournies, aucun des produits de la division Verre standard ne contient de substance nocive. Toutefois, les contenants de plastique achetés à JMMI (mais qui ne sont pas fabriqués par UBI) semblent avoir déjà contenu des substances nocives (il en a été question précédemment). Par conséquent, la performance globale d'UBI est égale à la moyenne sectorielle d'« au moins un produit ». Comme UBI envisage de changer de fournisseur pour passer à un fournisseur canadien, dont les produits ne contiennent aucune substance nocive, les données futures pourraient changer et montrer une amélioration.

Facteurs à considérer pour la publication des données

Avantages

- Les produits présentant une faible empreinte environnementale sont de plus en plus recherchés dans le secteur, une tendance qui devrait se poursuivre dans les prochaines années. Il pourrait être nécessaire de faire le suivi de ces données et d'apporter des améliorations dès maintenant pour préserver la réputation d'UBI dans le secteur.
- Comme la mise en œuvre du programme de recyclage devrait améliorer la performance environnementale d'UBI, la publication de données témoignant de cette amélioration pourrait être favorable pour l'image d'UBI dans le secteur et stimuler les ventes.
- Certains indicateurs d'UBI sont supérieurs à la moyenne sectorielle (p. ex., la consommation d'électricité), mais ils ne la dépassent pas de beaucoup. Comme il s'agit de moyennes, certaines sociétés du secteur ont une empreinte environnementale plus importante que d'autres. UBI ne serait probablement pas considérée comme un retardataire, mais simplement comme une société qui est dans la moyenne. La perception qu'ont les clients d'UBI pourrait être pire si elle ne publie pas de données que si elle publie des données sur sa performance réelle.
- Bien que le suivi et la publication de ces données engendrent des coûts et exigent des efforts organisationnels, si la publication des indicateurs environnementaux devenait obligatoire, ces coûts seraient inévitables. De plus, la mise en œuvre graduelle de systèmes avant que la publication devienne obligatoire pourrait réduire le fardeau organisationnel que représenterait le fait de tout réaliser en même temps.
- Faire le suivi de ces données et les publier avant qu'il soit obligatoire de le faire permettrait à UBI d'être considérée comme une cheffe de file. Les clients seraient peut-être plus enclins à récompenser UBI pour sa transparence et son leadership que de la punir pour sa performance.

Inconvénients

- À l'heure actuelle, la consommation d'énergie de la division Verre standard d'UBI est plus élevée que la moyenne sectorielle. UBI accuse aussi un retard par rapport aux concurrents en ce qui concerne le suivi de la quantité de déchets qui finissent au dépotoir. En outre, certains de ses contenants de plastique contiennent des substances nocives. Par conséquent, il existe un risque que les consommateurs finaux soucieux de l'environnement rejettent les produits livrés dans des contenants et bouchons d'UBI en raison de sa piètre performance à l'égard de ces indicateurs, ce qui pourrait mener à une baisse des produits d'exploitation.
- Le suivi et la publication de ces données représentent des coûts. Comme UBI pourrait connaître des problèmes de flux de trésorerie, l'accroissement de la trésorerie affectée à des dépenses susceptibles de ne pas engendrer une augmentation immédiate des bénéfices ou des ventes (voire de nuire aux ventes) pourrait mettre à mal la viabilité financière de la société.
- Le suivi et la publication de ces données devront se faire à l'échelle de la société. Pour accroître les avantages pour l'organisation, UBI pourrait se concentrer sur les mesures permettant de réduire les coûts ou d'augmenter les ventes qui présentent aussi des avantages pour l'environnement.

Recommandation globale

Suivi

Le suivi de la performance environnementale d'UBI présente des avantages et des inconvénients. Toutefois, une des principales raisons de faire ce suivi est qu'il deviendra probablement obligatoire dans les prochaines années. Comme les clients demandent de plus en plus un tel suivi, il pourrait devenir la norme pour tous les fabricants de contenants. Même si ce suivi peut être coûteux, commencer à le faire maintenant pourrait permettre à UBI de réaliser des économies plus tard. De plus, ce suivi pourrait permettre à UBI de trouver des moyens d'améliorer sa performance. Par exemple, un élément clé à étudier serait la consommation d'énergie d'UBI, qui est supérieure à la moyenne sectorielle. Une baisse de la consommation se traduirait par une réduction des coûts.

Publication

La publication ou le partage des données sur la performance environnementale d'UBI présente aussi des avantages et des inconvénients. Compte tenu de la performance médiocre d'UBI à l'égard de certains indicateurs, notamment le fait que certains des produits de la société contiennent des substances nocives, on pourrait faire valoir qu'il est préférable de ne pas publier ces données. Lisa a raison de souligner que la publication des données pourrait entraîner la perte de contrats. Toutefois, on pourrait aussi faire valoir que le fait de ne pas publier les données pourrait faire fuir certains clients vers d'autres sociétés plus transparentes.

Si UBI souhaite être une cheffe de file en la matière dans le cadre de sa stratégie, comme Jessica l'a évoqué, la publication de ces informations est une importante première étape. La direction pourrait reporter la publication jusqu'à ce qu'on se soit assuré que les produits ne contiennent aucune substance nocive, que le projet de recyclage ait été mis en œuvre et que la performance à l'égard des indicateurs clés se soit améliorée. Toutefois, montrer qu'il y a eu des améliorations pourrait être vu positivement par les clients. Même si UBI n'affiche pas une performance environnementale parfaite, se montrer transparente quant à sa stratégie et aux moyens qu'elle adopte pour réduire son empreinte lui apporterait plus d'avantages que de retenir les informations jusqu'à ce qu'il soit obligatoire de les publier.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de comparer la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI aux indicateurs sectoriels ou analyse les facteurs à considérer quant à la collecte et à la publication de ces données.

Compétent – Le candidat compare certains aspects de la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI aux indicateurs sectoriels et analyse les facteurs à considérer quant à la collecte et à la publication de ces données.

Compétent avec distinction – Le candidat compare plusieurs aspects de la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI aux indicateurs sectoriels et analyse les facteurs à considérer quant à la collecte et à la publication de ces données.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat analyse les stratégies d'établissement des prix d'UBI pour son forfait de services et formule une recommandation quant au prix.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix
- 6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Résultats

J'ai calculé le bénéfice prévu selon deux stratégies d'établissement des prix : la stratégie fondée sur le coût majoré et la stratégie fondée sur la demande.

La capacité de l'entrepôt est suffisante. 24 000 caisses

Stratégie fondée sur le coût majoré

Coût	85,00 \$	par caisse
Marge	40 %	
Prix fondé sur le coût majoré	119,00 \$	par caisse
% de la capacité de l'entrepôt	90 %	
Caisses vendues (90 % de 24 000)	21 600	
Produits d'exploitation (21 600 × 119,00 \$)	2 570 400 \$	
Coût (21 600 × 85 \$)	<u>1 836 000 \$</u>	
Bénéfice	734 400 \$	

Stratégie fondée sur la demande

	Majoration	Prix (note 1)	% de l'entrepôt attribué	% de la capacité vendue	Volume des ventes	Produits d'exploitation
Précommande	40 %	119,00 \$	50 %	100 %	12 000	1 428 000 \$
Commande normale	55 %	131,75 \$	25 %	55 %	3 300	434 775
Commande de dernière minute	75 %	148,75 \$	25 %	35 %	2 100	312 375
Total					17 400	2 175 150 \$

Produits

d'exploitation 2 175 150 \$

= Volume des ventes × 85 \$/caisse de

Coût 1 479 000 \$ carton

Bénéfice 696 150 \$

Note 1 – Calcul du prix :

Précommande = 85 \$ × (1 + 0,40) = 119,00 \$

Commande normale = 85 \$ × (1 + 0,55) = 131,75 \$

Commande de dernière minute = 85 \$ × (1 + 0,75) = 148,75 \$

J'ai supposé que les estimations tirées de l'étude de marché sont exactes. Comme les volumes de ventes aux divers prix sont des moyennes pour l'exercice, il est possible qu'ils fluctuent. Ces fluctuations peuvent avoir une incidence sur le bénéfice réel découlant de chaque stratégie.

Selon mes calculs, la stratégie d'établissement des prix fondée sur la demande serait la moins avantageuse pour UBI. Le bénéfice estimatif selon cette stratégie est de 696 000 \$, comparativement à 734 000 \$ selon celle fondée sur le coût majoré.

Bien que la stratégie fondée sur le coût majoré semble générer un bénéfice plus élevé pour UBI, il y a d'autres éléments à prendre en considération pour les deux stratégies.

Stratégie fondée sur le coût majoré

Cette stratégie comporte moins de risques, car elle assurera un volume de ventes élevé et permettra à UBI de faire une grande utilisation de son espace d'entreposage. Il est aussi beaucoup plus facile de la mettre en place et de la communiquer au marché.

Comme Lisa l'a mentionné, cette stratégie d'établissement des prix vise à pénétrer le marché. Son but est de faire voir la valeur du forfait de services par rapport aux services groupés offerts par les concurrents. Étant donné le faible coût, UBI verrait une adoption rapide de ce service. Après avoir fourni le service et démontré sa valeur aux clients, UBI pourrait hausser ses prix à long terme.

Toutefois, cette approche ne semble pas nécessaire, puisque les études de marché indiquent que peu de concurrents offrent actuellement des services groupés dans le segment d'UBI. Les clients d'UBI sont conscients de la valeur de ce service et sont vraisemblablement prêts à payer un prix supérieur pour ce service. De plus, l'espace d'entreposage que UBI peut consacrer à ce service est limité. Une approche axée sur le volume, comme celle du coût majoré, ne semble donc pas appropriée. Cette stratégie pourrait être plus efficace si UBI investit dans l'agrandissement de son espace d'entreposage disponible ou si de nouveaux concurrents entrent dans le domaine, ce qui exigerait qu'UBI livre concurrence sur le plan des prix.

Prix fondés sur le moment où la commande est passée

Cette stratégie permet à UBI de tirer parti de la valeur que les clients accordent à ce service et de leur volonté potentielle de payer un prix supérieur pour le service fourni avec un préavis moins long. Comme UBI fournit un service que ses clients apprécient, il serait utile pour l'approche stratégique proposée par Jessica, à savoir devenir indispensable aux clients (voir plus loin l'analyse de la stratégie). Il y a toutefois certains inconvénients, comme les efforts requis pour établir de multiples prix et traiter les commandes selon des délais différents. Certains clients pourraient être mécontents des différents prix. Pour atténuer ce risque, UBI pourrait communiquer efficacement que le prix plus élevé est celui des commandes dont le délai de traitement est serré.

Recommandation

L'établissement du prix fondé sur la demande se traduira par une marge bénéficiaire moins élevée, mais elle cadrera avec l'une des stratégies d'UBI visant à offrir une plus grande valeur à ses clients. Par conséquent, UBI devrait utiliser cette stratégie pour établir le prix du forfait de services. UBI a perdu plusieurs clients par le passé parce que ses soumissions étaient trop élevées, mais il s'agit d'un service à valeur ajoutée pour lequel les clients seront probablement prêts à payer plus cher.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les stratégies d'établissement des prix d'UBI pour son forfait de services.

Compétent – Le candidat analyse les stratégies d'établissement des prix d'UBI pour son forfait de services et recommande un prix approprié.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les stratégies d'établissement des prix d'UBI pour son forfait de services et recommande un prix approprié.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat évalue l'orientation stratégique d'UBI, analyse les problèmes liés à la structure de gouvernance et recommande des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	O1 GP
2.1.1	Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)	B	A
2.1.4	Analyser le rôle particulier du conseil d'administration en ce qui a trait à la stratégie en matière de responsabilité sociale et à la durabilité de l'entité	C	B
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	B	A
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Orientation stratégique d'UBI

Stratégie de Jessica

Avantages

- La stratégie consistant à devenir indispensable aux clients d'UBI, c'est-à-dire à offrir des solutions sur mesure pour les emballages et la gestion des stocks, permettra à l'entreprise de répondre aux besoins particuliers de ses clients. Il s'agit d'un facteur clé de succès dans le secteur.
- Dans notre analyse des stratégies d'établissement des prix, nous avons déterminé qu'UBI pourrait générer des bénéfices supplémentaires en offrant une valeur ajoutée à ses clients grâce aux commandes à tarifs différents selon le moment où la commande est passée. Des stratégies comme ces activités à valeur ajoutée permettent à UBI d'augmenter sa marge et de générer des bénéfices potentiels, comme l'indique Jessica.
- En mettant l'accent sur la qualité, UBI devrait être en mesure de réduire les coûts de gestion de la qualité associés aux plaintes des clients et aux retours de marchandises, qui ont constitué une part importante de ses coûts de gestion de la qualité totaux au cours des deux dernières années. Bien que les articles de meilleure qualité puissent coûter plus cher à court terme, ils peuvent entraîner une baisse des coûts globaux une fois pris en compte les coûts de gestion de la qualité totaux, comme nous l'avons mentionné dans notre analyse des fournisseurs envisagés par UBI. De plus, UBI pourrait demander un prix plus élevé pour des articles de qualité supérieure, ce qui se traduirait par des marges supérieures. Cela correspond à l'un des objectifs mentionnés lors de la création d'UBI.

- La stratégie de Jessica cadre avec notre recommandation concernant la performance environnementale et les informations environnementales d'UBI, selon laquelle la meilleure approche serait vraisemblablement d'améliorer la performance environnementale et de faire rapport sur les résultats, compte tenu des pressions constantes exercées par les clients pour que les produits soient plus respectueux de l'environnement.
- L'augmentation et l'expansion des activités de recyclage des produits d'UBI au-delà du verre pourraient contribuer à réduire le coût croissant des contenants de plastique et les ruptures de stock potentielles.

Inconvénients

- Il y a un risque qu'UBI se concentre sur un plus petit nombre de clients si elle cible de gros clients et qu'elle élimine aussi des produits à faible marge. Si UBI éprouve des problèmes de qualité ou si les consommateurs veulent un produit différent, elle pourrait subir des pertes plus importantes que si elle répartissait ses contrats entre de nombreux clients.
- Compte tenu de la situation de trésorerie d'UBI, on ne sait pas avec certitude comment elle financera les programmes de recyclage. Comme les économies découlant de ces programmes sont susceptibles d'accuser un retard, UBI pourrait aggraver ses problèmes de trésorerie à court terme.
- Le fait de se concentrer sur un nombre moins élevé de clients et de fabriquer moins de produits réduirait la capacité d'UBI à s'adapter au marché.
- On mentionne qu'UBI a perdu plusieurs nouveaux contrats parce que ses soumissions étaient trop élevées. Si les clients refusent de payer plus cher pour les produits d'UBI ou n'accordent pas de valeur à la qualité et aux services supplémentaires qu'UBI fournit, les produits d'exploitation d'UBI pourraient diminuer.

Stratégie de Lisa

Avantages

- En adoptant une stratégie de domination par les coûts, UBI réglerait le problème des pertes de nouveaux contrats au profit des concurrents parce que ses soumissions sont trop élevées. UBI pourrait mieux se positionner pour répondre aux offres les plus basses pour ses nouveaux contrats ou les dépasser.
- Un recours accru à l'externalisation accroîtrait la flexibilité dont dispose UBI sur le marché, puisqu'elle n'aurait pas à se doter de capacités internes. Il s'agit d'un facteur clé de succès dans le secteur.
- Les contrats d'externalisation permettent généralement un meilleur contrôle des coûts, car ils ont tendance à être pour un montant fixe et ne varient pas à court terme. Il s'agit d'un facteur clé de succès dans le secteur.
- L'externalisation peut permettre à UBI d'avoir un meilleur accès à des travailleurs polyvalents, car elle n'aurait pas à renforcer ses capacités ni à embaucher de tels travailleurs à l'interne. Il s'agit d'un autre facteur clé de succès dans le secteur.

- La diversification de sa gamme de produits permettrait à UBI de répartir les risques entre ses divers clients et ainsi de ne dépendre d'aucun d'eux.
- Au début de sa mise en place, la stratégie de prix de pénétration pourrait permettre à UBI d'accroître sa part de marché dans un secteur concurrentiel.

Inconvénients

- Bien que l'externalisation puisse donner accès à un bassin de travailleurs polyvalents et réduire les coûts, elle peut comporter des inconvénients. Comme c'est le cas pour JMMI, l'externalisation complique l'encadrement de la qualité et peut entraîner une hausse des coûts liés à la qualité. Si les fournisseurs sont géographiquement éloignés d'UBI et de ses clients, comme dans le cas de JMMI, cette distance peut entraîner une volatilité des frais d'expédition ou des problèmes de gestion des stocks.
- La stratégie de prix de pénétration, assortie de hausses futures, pourrait se retourner contre UBI, si les clients sont peu enclins à accepter les hausses de prix. UBI pourrait perdre des clients existants ou se retrouver avec des marges faibles en continu sur ses produits.
- En se concentrant sur les produits de moindre valeur, UBI pourrait ne pas être capable de prouver la valeur de ses produits aux clients, qui pourraient alors se tourner vers un concurrent. Il se peut qu'UBI ne réalise pas les économies d'échelle d'un plus gros producteur et, par conséquent, qu'elle ne soit pas en mesure de réellement livrer concurrence sur la base des prix uniquement.
- La stratégie de diversification des gammes de produits n'est peut-être pas compatible avec une stratégie de domination par les coûts, car les stratégies de domination par les coûts requièrent souvent des gains d'efficacité pour être efficaces. Bien que l'externalisation puisse réduire le risque de cette incompatibilité, il existe vraisemblablement des inefficiences dans d'autres secteurs (emballage, ventes, marketing, contrats, etc.) qui pourraient limiter la capacité d'UBI de maintenir les coûts à un niveau bas.
- Au départ, les actionnaires ont constaté qu'UBI ne serait pas capable d'atteindre un niveau de qualité élevé si elle offrait un vaste éventail de produits et de services. Par conséquent, la qualité des produits d'UBI diminuerait probablement selon cette stratégie. UBI a déjà perdu un gros client en 2022 en raison de problèmes de qualité, et cette stratégie pourrait entraîner d'autres pertes de produits d'exploitation.
- La stratégie de Lisa ne mentionne pas l'incidence des produits d'UBI sur l'environnement. Il semble y avoir une pression croissante de la part des clients pour l'utilisation de produits plus respectueux de l'environnement, sans quoi certains contrats pourraient ne pas être renouvelés. Les produits d'exploitation d'UBI pourraient diminuer si celle-ci ne consacre pas une attention suffisante à cet aspect.

- L'élimination du suivi de la performance environnementale pourrait faire baisser les coûts à court terme. Toutefois, comme le suivi et la communication de ces mesures pourraient bientôt être obligatoires, il pourrait être plus efficace de les continuer plutôt que de les arrêter et de les relancer. De plus, il semble que la communication de ces mesures pourrait être nécessaire pour fidéliser certains clients soucieux de l'environnement.

Recommandation

D'après les informations sur le secteur, il y a un avantage considérable à fournir des produits de qualité supérieure qui aident les clients à s'adapter à leur chaîne d'approvisionnement et à fabriquer des produits écologiques. Bien que les deux stratégies comportent des risques et qu'elles cadrent avec différents aspects des facteurs clés de succès du secteur, la stratégie à valeur ajoutée présentée par Jessica semble bien cadrer avec un certain nombre des plus récentes décisions stratégiques d'UBI. De plus, comme il est indiqué ci-dessous, pour UBI, il semble mieux convenir que Jessica occupe un poste de direction dans lequel elle dirige la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, nous recommandons à UBI d'adopter la stratégie « indispensable » dans l'avenir.

Structure de gouvernance

Direction

À l'heure actuelle, UBI compte deux cochefes de la direction.

Il s'agit d'une structure de direction inhabituelle, qui peut présenter des avantages comme une plus grande souplesse et une surveillance accrue, mais qui peut aussi entraîner des conflits et diminuer l'efficacité organisationnelle. Ces problèmes risquent fort de se produire lorsque les deux cochefes de la direction ne sont pas en accord sur la stratégie, ce qui semble être le cas d'UBI.

Les points de vue de Jessica et de Lisa sur l'orientation de l'entreprise sont presque directement opposés l'un à l'autre.

- Lisa veut mettre en œuvre une stratégie de domination par les coûts, et Jessica, une stratégie axée sur une valeur élevée.
- Lisa ne souhaite engager aucun coût lié au développement durable, tandis que Jessica souhaite être une cheffe de file dans ce domaine.
- Lisa veut fixer le prix des forfaits de services selon la méthode du coût majoré, tandis que Jessica veut établir le prix en fonction de la demande.
- Lisa ne veut pas partager de données environnementales avec les clients, mais Jessica est d'avis que ces données devraient être accessibles au public.

Tout au long de mon analyse, les points de vue de Jessica ont eu tendance à être les plus adaptés à l'entreprise sur le plan stratégique. Par exemple, son point de vue sur le fournisseur de contenants de plastique concorde davantage avec les intérêts d'UBI que le choix de Lisa, soit JMMI. Jessica a appuyé Refill IT et la décision de suivre et de communiquer la performance environnementale, deux recommandations que nous avons formulées après une analyse plus approfondie. Enfin, le choix de Jessica quant à la stratégie d'établissement des prix pour les forfaits de services a été jugé plus approprié pour UBI que la stratégie de coût majoré proposée par Lisa. Dans l'ensemble, son point de vue sur l'orientation stratégique de l'entreprise semble être celui qui cadre le mieux.

Compte tenu des divergences d'opinions qui persistent entre les deux cochefes de la direction, il peut s'avérer nécessaire de passer à une seule cheffe de la direction ou, à tout le moins, d'avoir des rôles clairement définis qui ne se chevauchent pas. Il semble que Lisa s'intéresse moins à la stratégie qu'au marketing, alors peut-être qu'elle pourrait devenir directrice des ventes et du marketing, ou se voir attribuer clairement cette fonction dans son rôle de cocheffe de la direction. Jessica semble mieux placée pour prendre des décisions stratégiques à long terme pour UBI. Elle serait donc mieux placée pour établir les valeurs, les pratiques et les objectifs de l'organisation.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte actuellement trois membres. Il y a plusieurs questions à prendre en compte en ce qui concerne la composition actuelle du Conseil d'administration d'UBI :

- Vous, Callum, avez un droit de vote déterminant même si vous ne participez pas aux décisions quotidiennes de l'organisation. C'est beaucoup de pression à exercer sur un membre du Conseil, d'autant plus que vous êtes l'ami de Jessica et de Lisa. Cette dynamique pourrait créer des situations conflictuelles pour vous et l'organisation, car vous pourriez ne pas être perçu comme complètement indépendant, et donc objectif, dans votre prise de décisions.
- Étant donné le nombre peu élevé de membres du Conseil, l'organisation risque d'être aux prises avec des impasses si l'un des membres du Conseil n'est pas présent lors du vote ou s'il tombe malade, par exemple.
- On ne sait pas si vous avez déjà travaillé dans le secteur de l'embouteillage, mais comme vous avez déjà travaillé avec Jessica et Lisa, vous pourriez avoir de l'expérience dans le secteur alimentaire ou des suppléments alimentaires, ce qui est utile. L'expérience dans ces domaines n'est pas obligatoire pour siéger au Conseil, mais elle est très utile. Compte tenu du rôle important de surveillance du Conseil, celui-ci doit être composé de membres indépendants qui possèdent de l'expérience et des compétences variées.
- Le fait que seuls des dirigeants et des propriétaires internes (Jessica, Lisa et vous) siègent au Conseil peut comporter des avantages et des inconvénients.
Les avantages sont notamment les suivants :

- Les dirigeants et les propriétaires internes apportent au Conseil une vaste connaissance intime de l'organisation. Le fait d'accorder un siège aux dirigeants et/ou aux propriétaires internes permet au Conseil d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour prendre des décisions.
- Comme les administrateurs externes sont souvent rémunérés pour leur présence (en particulier pour les déplacements et la participation aux réunions), il peut être moins coûteux de simplement avoir les propriétaires et/ou les dirigeants internes existants au Conseil, puisque ces coûts supplémentaires ne sont pas engagés.
- En tant qu'actionnaires, vous pourriez craindre de perdre le contrôle de décisions importantes si de nouveaux membres avec droit de vote s'ajoutent au Conseil. Ainsi, le fait que seuls les dirigeants internes et les propriétaires existants siègent au Conseil (selon la configuration actuelle) vous permettrait de conserver ce contrôle.

Les inconvénients peuvent être les suivants :

- Il se peut qu'UBI ne comprenne pas les différentes fonctions que les rôles d'administrateurs externes peuvent occuper. Par exemple, en tant que cochefes de la direction, Jessica et Lisa ont pour rôle d'établir des valeurs, des pratiques et des objectifs communs pour l'organisation et de diriger l'entreprise vers l'atteinte de ces valeurs et objectifs, ce qui peut entrer en conflit avec la surveillance qui relève de la fonction normale des administrateurs.
- Le rôle d'un administrateur consiste à exercer une surveillance et à offrir des conseils stratégiques pour aider à la prise de décisions stratégiques difficiles à laquelle vous avez participé.
- Les administrateurs externes du Conseil peuvent apporter diverses opinions pour résoudre des problèmes stratégiques difficiles, et ils apportent à l'organisme des contacts et une expérience utiles qui pourraient générer des ventes ou des innovations supplémentaires.
- Comme des dirigeants internes siègent au Conseil, il y a un risque que certaines décisions soient compromises par la perception que certains services de l'organisation sont avantagés, plutôt que prises dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble.
- En vertu de leurs obligations fiduciaires, les administrateurs indépendants devront tenir compte de l'intérêt commun de la société et de tous ses propriétaires, et non de l'avantage d'une faction donnée.
- En combinant les rôles de chef de la direction et de membre du Conseil, l'organisation se voit refuser la possibilité de tirer parti des différentes compétences, expériences et capacités qu'une autre personne pourrait fournir.

Comme UBI semble avoir atteint un stade critique de son histoire et que ses principales parties prenantes partagent actuellement des points de vue divergents sur de nombreuses questions, le moment est peut-être venu de recruter des administrateurs indépendants, afin d'aller chercher d'autres connaissances et de mettre à profit le plus d'expérience possible. Par conséquent, nous recommandons l'ajout de deux à quatre administrateurs indépendants et expérimentés à la structure du Conseil d'administration d'UBI. Ces nouveaux membres doivent posséder de l'expérience dans le secteur d'activité, être indépendants de l'organisation et de ses principales parties prenantes, et avoir diverses compétences. De plus, étant donné leur manque d'indépendance, UBI devrait envisager de remplacer Jessica et Lisa au sein du Conseil par des personnes externes et objectives qui possèdent une expertise dans le secteur.

L'ajout de membres entraînera des coûts, mais la valeur à long terme qu'ils apporteront à l'organisation excédera probablement leur rémunération. Pour éviter tout problème de trésorerie à court terme, UBI pourrait envisager d'offrir des actions comme moyen de rémunérer et de motiver les administrateurs. Étant donné qu'UBI est une société fermée et que les actions pourraient être difficiles à vendre pour les administrateurs, UBI devrait avoir une option de rachat pour le départ d'un administrateur. De plus, UBI pourrait passer à des jetons de présence versés en trésorerie lorsque sa situation de trésorerie se sera améliorée.

Compte tenu des points de vue divergents des deux cochefes de la direction sur l'orientation stratégique de l'entreprise, un ensemble de politiques officielles devrait être mis en place afin de mettre en œuvre un plan d'action coordonné. Ces politiques comprendraient un plan de relève en bonne et due forme pour les dirigeants et le personnel clés. Le départ à la retraite du contrôleur n'aurait pas dû faire en sorte que ce poste important soit laissé vacant pendant une si longue période. Un plan de relève en bonne et due forme aurait permis à UBI d'éviter les conséquences de cet événement.

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 :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'orientation stratégique d'UBI et/ou les questions de gouvernance d'UBI.

Compétent – Le candidat analyse l'orientation stratégique d'UBI et/ou les questions de gouvernance d'UBI.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur l'orientation stratégique d'UBI et/ou les problèmes de gouvernance d'UBI et recommande des améliorations.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ
UNIK BOCAUX INC. (UBI)**

À : Jessica et Lisa
De : CPA
Objet : Déclaration de revenus des sociétés

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7 (Profondeur)

Le candidat analyse le traitement fiscal des questions d'information financière.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Selon les principes généraux, le point de départ du calcul du revenu aux fins de l'impôt est le bénéfice tel qu'il est établi aux fins de la présentation de l'information financière. On y apporte ensuite les ajustements fiscaux nécessaires.

Vente à livrer

Les produits d'exploitation sont correctement constatés du point de vue comptable et, sur le plan fiscal, ils sont inclus dans le revenu net du fait que la somme est à recevoir (alinéa 12(1)a) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* [LIR]). Comme les marchandises n'ont pas encore été livrées, il est possible de déduire, en vertu de l'alinéa 20(1)m) de la LIR, une provision pour marchandises non livrées et pour services non rendus.

Bien que le traitement comptable prenne en compte le fait que, en vertu de l'accord de vente à livrer, les marchandises n'ont pas été livrées à la demande du client, les règles fiscales, elles, n'en tiennent pas compte. Le simple fait que les marchandises n'ont pas été livrées physiquement au client permet la déduction d'une provision fiscale.

La provision fiscale s'établit donc à 576 000 \$ ($720\,000\ \$ \times 8\,000 \div 10\,000$ contenants non livrés).

Contrat conclu avec PPI

Pour déterminer si une dépense est une dépense en capital du point de vue fiscal, il faut déterminer si elle procure un « avantage durable ». Sur le plan fiscal, un avantage est durable s'il dure plus d'un an.

Les coûts de conception et de réaménagement procurent un avantage durable puisque l'usine de fabrication d'UBI a une durée de vie supérieure à un an, de sorte qu'UBI profitera de gains d'efficacité au fil du temps. Toutefois, ce contrat de services-conseils ne produit pas vraiment un « actif », car les coûts engagés servent simplement à améliorer les processus et non à créer un brevet ou une autre propriété intellectuelle. Bien que les travaux portent sur la réorganisation du matériel, ils n'apportent aucune amélioration au matériel en tant que tel, qui est déjà prêt à être mis en service. Par conséquent, du point de vue fiscal, les coûts de conception et de réaménagement doivent être déduits à titre de dépenses courantes.

Les coûts de formation ne procurent aucun avantage durable puisque les employés peuvent quitter la société, auquel cas il n'y aurait aucune valeur future pour UBI. Par conséquent, du point de vue fiscal, il est approprié de déduire ces coûts à titre de dépenses courantes, suivant le même raisonnement pour lequel ils sont passés en charges du point de vue comptable.

Comme la totalité des montants a été passée en charges du point de vue comptable, aucun ajustement n'est requis du point de vue fiscal.

Comptes clients

Le problème avec la créance sur Savory Foods inc. (et les produits d'exploitation sous-jacents) concerne le traitement fiscal relatif au change. La comptabilisation initiale de la vente en dollars canadiens plutôt qu'en dollars américains est simplement une erreur – pour les mêmes raisons que du point de vue comptable, du point de vue fiscal, tous les produits doivent être présentés, ce qui signifie que le montant de l'opération de vente initialement comptabilisé doit être corrigé. Comme les produits d'exploitation constituent un élément de revenu (plutôt que de capital), le gain ou la perte de change sur le solde de la créance est inclus dans le revenu, et la totalité de ce gain ou de cette perte est considérée comme étant réalisée, même si le gain ou la perte n'est pas encore réalisé en trésorerie. Ce n'est que lorsqu'un gain ou une perte de change constitue un élément de capital que nous envisageons de séparer une partie non réalisée du gain ou de la perte de change. Les ajustements requis au titre des gains ou pertes de change sont donc les mêmes du point de vue fiscal et du point de vue comptable. On suppose que les autres éléments de change à l'état des résultats sont aussi des éléments de revenu.

Dans le cas de la créance sur Lowesons, le problème concerne son évaluation du point de vue fiscal. Comme l'actualisation de la créance est uniquement une convention comptable (une provision non déductible), cet ajustement est annulé dans le calcul du revenu net fiscal. La créance n'étant pas irrécouvrable, il est impossible de déduire une provision pour créances douteuses, en vertu de l'alinéa 20(1)l) de la LIR, ou une provision pour créances irrécouvrables, en vertu de l'alinéa 20(1)p) de cette même loi.

Toutefois, comme une partie du montant ne sera pas reçue avant plusieurs années, il est possible de déduire une provision pour montants impayés, en vertu de l'alinéa 20(1)n). La vente a eu lieu en (ou avant) septembre 2022, et le deuxième paiement n'est exigible que le 31 décembre 2024. Comme le deuxième paiement a lieu plus de deux ans après la vente, la société peut déduire une provision de 433 628 \$ ($490\,000 \$ \times 100/113$, étant donné que la composante TPS/TVH ne peut pas être déduite du point de vue fiscal). Cette provision sera incluse dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt en 2023. La société ne pourra pas demander une nouvelle provision en 2023, car le deuxième paiement sera exigible dans un délai d'un an.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales des questions d'information financière.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales des questions d'information financière.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales des questions d'information financière.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat calcule le revenu imposable et l'impôt fédéral à payer.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Revenu imposable et impôt à payer

Le revenu imposable se calcule comme suit :

		<u>Note</u>
Bénéfice net selon les états financiers	1 554 000 \$	
Incidence des ajustements comptables		
Vente à livrer	0	
Comptabilisation en charges des honoraires de services-conseils	(240 000)	
Comptabilisation en charges des coûts de formation	(40 000)	
Ajustement des ventes au taux effectif à la date de la vente	82 500	
Ajustement des comptes clients au cours au comptant à la clôture de l'exercice	5 000	
Actualisation de la créance sur Lowesons	(63 392)	
Bénéfice net selon les états financiers révisés	1 298 108	
Ajustements fiscaux		
Ajustements en raison des questions d'information financière (OE 7)		
Provision pour marchandises non livrées	(576 000)	
Honoraires de services-conseils versés à PPI	0	
Gain ou perte de change – comptes clients	0	
Annulation de la créance actualisée	63 392	
Créances à long terme	(433 628)	
Impôts sur les bénéfices	326 000	
Dividendes passés en charges dans les états financiers	160 000	1
Frais de repas et de divertissement	10 000	2
Amortissement	1 669 000	3
	(1 100 000)	
Passation en charges immédiate	000)	3
Déduction pour amortissement (voir ci-après)	(558 700)	4
	<hr/>	
Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable	858 172 \$	

Notes

1. Les dividendes sur les actions privilégiées ont été déduits dans le calcul du bénéfice net des états financiers, car ces actions sont considérées comme un passif du point de vue comptable. Toutefois, comme le traitement fiscal des actions est déterminé par leur forme juridique, les dividendes ne sont pas déductibles dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt ou du revenu imposable.
2. Du point de vue fiscal, seulement 50 % des frais de repas et de divertissement sont déductibles.
3. L'amortissement comptable n'est pas déductible du point de vue fiscal. Selon une règle temporaire, les sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC) peuvent déduire le coût complet des biens amortissables qui deviennent prêts à être mis en service durant l'année, jusqu'à concurrence de 1,5 million \$ par année. Comme le total des acquisitions pour 2022 est de 1,1 million \$, le montant total peut être déduit.
4. La DPA est calculée sur les soldes d'ouverture :
Catégorie 1 : $4\,925\,000 \$ \times 10 \% = 492\,500 \$$
Catégorie 8 : $331\,000 \$ \times 20 \% = 66\,200 \$$
Total : $558\,700 \$$

Aucun ajustement n'a été apporté pour les éléments suivants :

- Durant l'année, UBI a tenu son barbecue annuel auquel elle invite tous les employés. Les entreprises peuvent déduire la totalité des dépenses engagées pour la tenue d'un maximum de six fêtes de bureau ou fête semblable par année, à condition d'inviter tous les employés d'un emplacement particulier, ce qui était le cas pour UBI. Par conséquent, aucun ajustement n'est requis pour cette dépense.
- On suppose que la charge de créances douteuses à l'état des résultats se rapporte à des comptes spécifiques et que, par conséquent, aucun ajustement n'est requis du point de vue fiscal. Toutefois, il faudrait confirmer que c'est bien le cas parce que les provisions générales ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt.

L'impôt fédéral à payer est calculé comme suit :

Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable		858 172 \$
Taux de base	38 %	326 105 \$
Abattement fédéral	10 %	(85 817)
Déduction accordée aux petites entreprises		0
Réduction du taux général	13 %	<u>(111 562)</u>
Impôt fédéral à payer		<u>128 726 \$</u>

Il est à noter qu'UBI n'a demandé aucune déduction accordée aux petites entreprises (DAPE) puisque son capital imposable utilisé au Canada (CIUC) de l'année précédente était supérieur à 15 millions \$ et que son exercice a commencé avant le jour du budget en 2022 (il a commencé le 1^{er} janvier); par conséquent, UBI n'est pas admissible à la DAPE puisque son capital imposable dépasse la limite supérieure de la fourchette d'élimination progressive.

Le CIUC est calculé comme suit :

Capital-actions – actions ordinaires	800 000 \$
Capital-actions – actions privilégiées	2 000 000
Bénéfices non répartis et autres capitaux propres	5 374 000
Dette à long terme	5 600 000
Ligne de crédit	<u>7 000 000</u>
	<u>20 774 000 \$</u>

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

Compétent – Le candidat calcule le revenu imposable et l'impôt à payer.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du revenu imposable et de l'impôt à payer.

À : Comptable débutante

De : CPA

Objet : Projet de déclaration de TPS/TVH de janvier 2023

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat passe en revue le projet de déclaration de TPS/TVH pour le mois de janvier 2023.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.1.2	Évaluer les systèmes d'information, les exigences en matière de données et les processus d'affaires qui permettent d'assurer l'observation fiscale de manière fiable	B	A
6.7.2	Analyser les obligations d'un particulier en matière de TPS	C	B
6.7.3	Calculer la taxe nette d'un particulier	C	B
6.7.4	Traiter des exigences d'observation des règles de la TPS	B	B
6.7.6	Expliquer quelles sont les obligations en matière de TPS découlant d'autres opérations	–	C

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

3.2.2 Évaluer la performance des membres de l'équipe

3.2.5 Transmettre ses connaissances aux membres de son équipe

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Revue de la déclaration de TPS/TVH

Le projet de déclaration de TPS/TVH pour le mois se terminant le 31 janvier 2023 comporte plusieurs erreurs.

Ligne 101 : La ligne doit comprendre toutes les ventes et recettes (fournitures taxables, détaxées et exonérées). L'Agence du revenu du Canada (ARC) comparera ce montant à celui des ventes indiqué dans la déclaration de revenus des sociétés. Il ne doit pas être ajusté pour tenir compte de la provision pour créances douteuses ni de la provision pour créances irrécouvrables, car ces provisions ne sont pas présentées dans les ventes brutes dans une déclaration de revenus des sociétés. Selon le rapport des ventes, le montant approprié est de 4 189 167 \$.

Ligne 103 : Cette ligne doit correspondre au montant réel de TPS/TVH perçu, tel qu'il est indiqué dans les documents comptables. Le montant semble simplement correspondre à 13 % du montant indiqué à la ligne 101. Selon le rapport, le montant approprié doit être de 485 884 \$. Ce montant révisé correspond au montant des ventes taxables en Ontario multiplié par 13 %.

Ligne 106 : Il est exact que le crédit de taxe sur les intrants (CTI) correspond au montant de TPS/TVH payé au cours de la période qui est indiqué dans le système comptable, mais le rapport a été produit pour la mauvaise période; la période couverte par le rapport doit se terminer le 31 janvier 2023, et non le 15 février 2023. Il faut produire un nouveau rapport pour la période appropriée. Si on suppose que la TPS/TVH payée est répartie uniformément sur un mois, la TPS/TVH payée pour janvier 2023 s'élèverait à 433 369 \$ ($650\,054 \$ \times 1,0/1,5$), mais il faudrait évidemment confirmer ce montant.

En plus de ce montant, la TPS/TVH payée devrait inclure 2 496 \$ de TPS/TVH perçue par voie d'autocotisation sur l'étiqueteuse importée (sujet que nous abordons plus loin, à la ligne 405). Le montant total de la ligne 106 devrait être de 435 865 \$ ($433\,369 \$ + 2\,496 \$$), mais nous devrions obtenir le rapport révisé du système avant de finaliser ce calcul.

Ligne 107 : Le montant de 127 400 \$ lié au montant dû par Lowesons n'est pas un ajustement admissible puisqu'il ne s'agit pas d'une créance irrécouvrable, mais plutôt d'un compte en souffrance à l'égard duquel nous avons déduit une provision en vertu de l'alinéa 20(1)n de la LIR. Pour demander un redressement de la TPS/TVH perçue et remise, la créance doit être radiée, ce qui n'est pas le cas ici. Le montant approprié à indiquer à cette ligne est de 0 \$.

Ligne 109 : La taxe nette est maintenant de 50 019 \$ ($485\,884 \$ - 435\,865 \$$).

Ligne 405 : UBI est tenue de payer par autocotisation la TPS/TVH sur l'étiqueteuse importée, car la maison de vente aux enchères n'a pas facturé la TPS/TVH, et rien n'indique que celle-ci a été facturée lors de l'importation. (Nous devrions faire un suivi à ce sujet et nous assurer que la TPS/TVH n'a pas été payée d'une manière ou d'une autre et qu'elle n'était pas déjà incluse dans la TPS/TVH payée en janvier 2023.) Le montant de TPS/TVH devant faire l'objet d'une autocotisation est de 2 496 \$ ($19\,200 \$ \times 13 \%$). Même si l'incidence nette sur la TPS/TVH à payer est de 0 \$ (un montant de 2 496 \$ établi par autocotisation et un CTI compensatoire du même montant), il faut néanmoins déclarer le montant. Si UBI ne déclare pas le montant établi par autocotisation, l'ARC pourrait imposer une pénalité pour défaut de déclaration. UBI pourrait toujours se prévaloir d'un CTI au cours des quatre années suivant la déclaration pour recouvrer le montant réputé perçu, mais la pénalité serait maintenue.

La déclaration modifiée de TPS/TVH, sous réserve de la confirmation de certains des montants indiqués, se présente comme suit :

Total des ventes et autres recettes	101	<u>4 189 167 \$</u>
TPS/TVH perçue	103	<u>485 884</u>
	105	<u>485 884</u>
TPS/TVH payée	106	435 865
Ajustements	107	
		0
	108	<u>435 865</u>
Taxe nette	109	<u>50 019</u>
TPS/TVH établie par autcotisation	405	<u>2 496</u>
Paiement exigible	115	<u>52 515 \$</u>

Comme UBI est un déclarant mensuel, le délai de production et de paiement est d'un mois après la fin de la période de déclaration, soit le 28 février 2023 pour la déclaration de TPS/TVH de janvier 2023.

Si la déclaration est produite en retard, une pénalité pour production tardive de 1 % du montant dû s'applique, à laquelle s'ajoute 0,25 % pour chaque mois complet de retard, jusqu'à concurrence de 12 mois.

Des intérêts composés quotidiennement au taux prescrit de 8 % s'appliquent aux paiements effectués en retard.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer un nouveau calcul des montants de la déclaration de TPS/TVH ou analyse les règles relatives au délai de production et de paiement, aux pénalités et aux intérêts.

Compétent – Le candidat effectue un nouveau calcul des montants de la déclaration de TPS/TVH et analyse les règles relatives au délai de production et de paiement, aux pénalités et aux intérêts.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un nouveau calcul détaillé des montants de la déclaration de TPS/TVH et analyse les règles relatives au délai de production et de paiement, aux pénalités et aux intérêts.

À : Jessica et Lisa

De : CPA

Objet : Analyse du régime d'options d'achat d'actions proposé

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat analyse le régime d'options d'achat d'actions proposé.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules commun s	Modules optionnel s
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous avez proposé un régime d'options d'achat d'actions, que je vais analyser du point de vue fiscal. Le personnel n'aura pas de TPS/TVH à payer et il n'y aura pas de CTI connexe, puisque les actions de la société sont des fournitures exonérées.

Options d'achat d'actions

Les options d'achat d'actions donnent lieu à un avantage imposable pour l'employé au moment de la levée des options, ainsi qu'à un gain en capital au moment de la vente ultérieure des actions acquises.

Il n'y a aucune incidence fiscale pour l'employé ou UBI au moment de l'octroi des options.

La valeur de l'avantage imposable ajouté au revenu d'emploi correspond à la différence entre la juste valeur marchande (JVM) des actions au moment de la levée des options et le prix de levée. Par exemple, si 100 options sont levées et que la JVM des actions est de 57 \$, l'avantage imposable sera de 700 \$ ($[57 \$ - 50 \$] \times 100$). Comme UBI est une SPCC, l'inclusion de cet avantage imposable dans le revenu d'emploi est automatiquement reportée à l'année de la vente des actions acquises.

Les employés peuvent se prévaloir d'une déduction équivalant à la moitié de l'inclusion dans le revenu d'emploi. Les employés peuvent s'en prévaloir :

- en vertu de l'alinéa 110(1)d), si la JVM des actions n'excède pas le prix de levée à la date de l'octroi des options (c'est-à-dire que les options ne sont pas « dans le cours » au moment de l'octroi);
- en vertu de l'alinéa 110(1)d.1), si la société est une SPCC et si l'actionnaire détient les actions acquises pendant deux ans après la date de levée.

En l'occurrence, étant donné que le prix de levée est de 50 \$ et que la JVM des actions est aujourd'hui de 45 \$, la première condition ci-dessus est remplie, et toute option octroyée avant que la JVM des actions excède 50 \$ serait admissible à la déduction en vertu de l'alinéa 110(1)d).

Dans le cas des octrois ultérieurs d'options d'achat d'actions, si le prix de levée demeure inchangé à 50 \$ et que la JVM de chaque action ordinaire excède 50 \$ au moment de l'octroi, les employés ne pourront pas se prévaloir de la déduction en vertu de l'alinéa 110(1)d). Toutefois, s'ils sont disposés à conserver leurs actions pendant deux ans, ils seront admissibles à la déduction en vertu de l'alinéa 110(1)d.1).

Par conséquent, dans ce scénario, il serait possible de se prévaloir d'une déduction de 350 \$ ($700 \$ \times \frac{1}{2}$) en vertu de l'alinéa 110(1)d).

Enfin, si l'employé vend les actions à un prix de 65 \$, il réalisera un gain en capital imposable de 400 \$ ($[65 \$ - 57 \$] \times 100 \times \frac{1}{2}$). Le prix de base rajusté (PBR) des actions correspond à la JVM au moment de la levée, puisqu'il s'agit du montant jusqu'auquel l'impôt a été payé, compte tenu du montant qui a été inclus dans le revenu d'emploi.

En résumé, l'incidence sur le revenu imposable d'un employé pour l'année de la vente des actions acquises est la suivante :

Montant inclus dans le revenu d'emploi	700 \$
Gain en capital imposable	400
Revenu net aux fins de l'impôt	<u>1 100</u>
Déduction en vertu de l'alinéa 110(1)d)	(350)
Revenu imposable	<u>750 \$</u>

En résumé, comme l'incidence fiscale se produira en totalité au cours de l'année de la vente des actions, l'employé pourra utiliser le produit de cette vente pour payer l'impôt sur le revenu supplémentaire.

Il convient de souligner que les employés pourraient se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC) s'ils ont détenu les actions d'UBI pendant au moins deux ans et que la société est une société exploitant une petite entreprise (SEPE) au moment de la vente des actions. Si l'on suppose qu'ils ne se sont jamais prévalus de l'ECGC auparavant, les employés pourraient l'utiliser pour mettre à l'abri de l'impôt une partie ou la totalité du gain en capital imposable.

De même, si UBI est une SEPE au moment de la vente et qu'au lieu d'un gain, il y a une perte en capital sur les actions, la perte pourrait être considérée comme une perte déductible au titre d'un placement d'entreprise et être déductible de tout autre revenu. Si ces critères ne sont pas remplis, toute perte serait considérée comme une perte en capital et serait uniquement déductible des gains en capital (reportable aux trois années précédentes et aux années subséquentes sans limite de temps).

Pour UBI, le régime d'options d'achat d'actions n'a aucune incidence fiscale. La charge comptable au titre des options d'achat d'actions n'est pas déductible du point de vue fiscal et doit être réintégrée dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt.

Tout montant payé par les employés au moment de la levée de l'option d'achat d'actions serait ajouté au capital versé et ne serait pas considéré comme un revenu pour UBI. La réception de ce montant n'aurait donc aucune incidence fiscale immédiate pour UBI. Si tous les employés levaient leurs options, UBI pourrait recevoir chaque année des rentrées de trésorerie non imposables de 250 000 \$ (5 000 options × 50 \$).

L'un des inconvénients du régime d'options d'achat d'actions est la possibilité de perdre le contrôle de la société. Si des actions avec droit de vote sont émises, elles dilueront lentement le contrôle d'UBI exercé par Jessica et Lisa. Selon un nombre maximal de 5 000 nouvelles actions ordinaires par année, il faudrait 40 ans ($200\,000 \div 5\,000$) avant que Jessica et Lisa perdent le contrôle qu'elles exercent à elles deux sur UBI, ce qui n'est probablement pas un problème dans l'immédiat.

Conclusion

Le coût du régime d'options d'achat d'actions est faible pour les employés et pourrait être très avantageux si la valeur des actions augmentait. Toutefois, il serait difficile pour les employés d'en tirer un avantage réel en l'absence d'un marché actif pour les actions d'UBI. En définitive, ils ne pourraient en tirer un avantage que si la société était vendue à un fonds de capital-investissement ou faisait l'objet d'un premier appel public à l'épargne (PAPE). Pour rendre les options d'achat d'actions attrayantes pour les employés, UBI pourrait devoir accepter de racheter les actions au gré des employés; le cas échéant, il faudrait évaluer le prix des actions, ce qui pourrait être coûteux et donner lieu à la communication non souhaitée d'informations financières de la société aux employés. Bien que les rentrées de trésorerie que reçoit UBI au moment de la levée des options soient attrayantes, les options d'achat d'actions risquent de ne pas avoir la cote auprès des employés.

Par conséquent, je recommande à UBI de ne pas se doter d'un régime d'options d'achat d'actions, au moins d'ici à ce que les actions soient facilement négociables.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le régime d'options d'achat d'actions.

Compétent – Le candidat analyse le régime d'options d'achat d'actions.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le régime d'options d'achat d'actions.

À : Jessica

De : CPA

Objet : Erreurs contenues dans le feuillet T4 de 2022

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat analyse le projet de feuillets T4 préparé par QBS.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.1.2	Évaluer les systèmes d'information, les exigences en matière de données et les processus d'affaires qui permettent d'assurer l'observation fiscale de manière fiable	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

3.2.2 Évaluer la performance des membres de l'équipe

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Selon mon examen du feuillet T4 de Simon Rennell uniquement, je constate que QBS a commis plusieurs erreurs dans la préparation des feuillets T4.

Case 14 : Ce montant doit inclure tous les revenus d'emploi, y compris les avantages imposables. Seul le salaire brut a été inclus, mais il faudrait y ajouter la prime de 3 300,00 \$ et les avantages imposables autres qu'en espèces de 210,00 \$ (abordés ci-après). Le montant approprié devrait donc être de 69 510,00 \$ (66 000,00 \$ + 3 300,00 \$ + 210,00 \$).

Case 16 : Les cotisations de l'employé au Régime de pensions du Canada (RPC) doivent correspondre au montant maximal pour 2022, soit 3 499,80 \$ ($[(64\,900,00 \$ - 3\,500,00 \$) \times 5,70 \%$). Le montant indiqué sur le feuillet T4 semble approprié.

Case 18 : Les cotisations de l'employé à l'assurance-emploi (AE) doivent correspondre au montant maximal pour 2022, soit 952,70 \$ ($60\,300 \$ \times 1,58 \%$). Le montant indiqué sur le feuillet T4 semble approprié.

Case 22 : Ce montant n'est pas approprié, car il ne concorde pas avec le bordereau de paiement du 31 décembre 2022. Il ne semble pas tenir compte des montants antérieurs à septembre 2022. Le montant devrait correspondre au montant qui figure sur le bordereau de paiement du 31 décembre, soit 12 808,05 \$.

Case 24 : Le montant des gains assurables de l'AE n'est pas approprié. Le montant devrait être de 60 300,00 \$, et non le salaire brut de 66 000,00 \$.

Case 26 : Le montant des gains ouvrant droit à pension aux fins du RPC n'est pas approprié. Le montant approprié devrait être de 64 900,00 \$, et non le salaire brut de 66 000,00 \$.

Case 46 : La case doit inclure le montant de 250,00 \$ déduit et donné à l'organisme de bienfaisance enregistré. Ce montant peut être inclus à titre de don admissible au crédit d'impôt pour dons dans la déclaration de revenus des particuliers de l'employé.

Case 40 : Cette case ne doit inclure que les avantages imposables autres qu'en espèces. Les 400 \$ semblent représenter quatre mois de la portion de l'employeur des cotisations au régime d'assurances maladie et soins dentaires. Toutefois, les primes d'un régime privé d'assurance maladie (y compris les primes d'un régime d'assurance soins dentaires) payées par l'employeur ne constituent pas un avantage imposable. Cette case devrait inclure un montant de 210,00 \$ ($17,50 \$ \times 12$) au titre des primes d'assurance vie collective temporaire payées par UBI. De plus, comme ce montant n'était pas indiqué sur les bordereaux de paiement émis durant l'année, il faudrait vérifier le système pour s'assurer qu'il enregistre correctement les avantages imposables.

Il est à noter que le barbecue estival annuel n'est pas un avantage imposable puisque le coût par employé est inférieur à 150,00 \$ et que tous les employés étaient invités (on suppose qu'il n'y a pas plus de six activités destinées à l'ensemble du personnel par année).

Case 85 : Cette case doit inclure les primes de régimes privés d'assurance maladie payées par l'employé de 1 200,00 \$ ($100 \$ \times 12$). Ce montant peut être inclus à titre de frais médicaux admissibles au crédit d'impôt pour frais médicaux dans la déclaration de revenus des particuliers de l'employé.

La date limite de production des feuillets T4 est le dernier jour de février. Nous devons donc résoudre ces problèmes avec QBS d'ici cette date, plutôt que le 15 mars, date à laquelle Jessica voulait que la revue soit terminée.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les erreurs contenues dans le feuillet T4.

Compétent – Le candidat analyse les erreurs contenues dans le feuillet T4.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les erreurs contenues dans le feuillet T4.

À : Lisa
De : CPA
Objet : Incidences fiscales de la société de gestion

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat analyse les incidences fiscales de la rémunération à titre de cheffe de la direction que gagnerait Lisa par l'intermédiaire d'une société.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.1.1	Traiter des concepts et principes généraux de l'impôt sur le revenu	B	B
6.2.1	Évaluer les questions fiscales générales qui touchent l'entité	B	A
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.7.5	Analyser les incidences que peuvent avoir les mesures de planification fiscale, au chapitre de la TPS, pour les actionnaires et une société à peu d'actionnaires	C	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Entreprise de prestation de services personnels

Selon la structure que vous proposez, Lisa inc. gagnerait un revenu d'entreprise de prestation de services personnels (EPSP), ce qui annulerait tout avantage fiscal potentiel normalement associé à une société.

Le terme EPSP est défini au paragraphe 125(7) de la LIR. Les règles sont axées sur votre relation antérieure avec UBI. Vous êtes manifestement une employée de la société, et les règles relatives aux EPSP s'appliquent à cette relation, même si vous constituez une société. Le terme utilisé pour décrire cette réalité est « employé constitué en société ». Aucune des exceptions ne s'applique à votre situation, puisque vous seriez la seule employée de Lisa inc. et que Lisa inc. et UBI ne seraient pas associées. (Même si vous faites partie d'un groupe qui contrôle UBI, comme vous n'êtes pas liée à tous les membres du groupe, UBI et Lisa inc. ne seraient pas associées.)

Les règles suivantes s'appliquent au revenu tiré d'une EPSP :

- Selon la définition figurant aux paragraphes 125(1) et 125(7) de la LIR, le revenu admissible à la déduction accordée aux petites entreprises exclut le revenu tiré d'une EPSP. Par conséquent, le revenu n'est pas admissible à la déduction fédérale accordée aux petites entreprises de 19 % ou au taux d'imposition provincial inférieur.
- La définition du terme « revenu imposable au taux complet » figurant au paragraphe 123.4(1) de la LIR exclut le revenu tiré d'une EPSP, de sorte que ce revenu n'est pas admissible à la réduction du taux général fédéral de 13 %.
- L'article 123.5 de la LIR prévoit un impôt fédéral additionnel de 5 % sur le revenu imposable provenant d'une EPSP.
- La définition du compte de revenu à taux général (CRTG) figurant au paragraphe 89(1) de la LIR n'exclut pas le revenu imposable tiré d'une EPSP; le revenu après impôt conservé dans Lisa inc. pourrait donc être désigné comme dividende déterminé, même s'il est assujéti aux règles relatives aux EPSP.

- L'alinéa 18(1)p) de la LIR restreint les dépenses qu'une société peut déduire du revenu tiré d'une EPSP aux salaires versés à l'employé constitué en société, aux coûts des avantages pour cet employé, aux dépenses de vendeur prévues à l'alinéa 8(1)f) de la LIR si l'employé constitué en société touche des commissions, et aux frais judiciaires engagés pour le recouvrement de comptes clients.

Ainsi, Lisa inc. ne peut déduire que le salaire de 80 000 \$ et les cotisations de l'employeur au RPC (maximum de 3 500 \$). Étant donné que les honoraires juridiques et comptables seraient engagés « annuellement » et qu'il n'y a aucune raison de supposer que ces honoraires juridiques serviraient à recouvrer le revenu tiré d'UBI, les honoraires comptables et juridiques ne constituent pas des dépenses admissibles, et Lisa inc. ne pourrait donc pas les déduire. Les achats de matériel informatique seraient considérés comme des dépenses en capital, qui ne figurent pas non plus dans la liste des frais déductibles, de sorte qu'aucune déduction pour amortissement ne serait permise pour ce matériel.

Le taux d'imposition effectif sur le revenu d'une EPSP est de 44,50 % (38,0 – 10,0 + 5,0 + 11,5). Ce taux d'imposition des sociétés plus élevé sert à neutraliser tous les avantages du report de l'imposition que permet la constitution d'une société. Il cause également un manque d'intégration de l'impôt des sociétés et des particuliers quant au revenu tiré d'une EPSP, car le crédit d'impôt pour dividendes n'est pas ajusté pour tenir compte de ce taux d'imposition des sociétés plus élevé. En effet, le revenu qui vous serait transféré serait imposé à taux plus élevé que si vous l'aviez gagné directement à titre d'employée.

Pour illustrer les incidences fiscales, j'ai comparé vos flux de trésorerie après impôts selon les deux scénarios suivants : UBI vous verse directement un salaire de 150 000 \$ et UBI verse 150 000 \$ de frais de gestion à Lisa inc., qui vous verse un salaire de 80 000 \$ et le reste à titre de dividende déterminé. Il est à noter que les calculs suivants ne tiennent pas compte des crédits d'impôt personnels (comme le montant personnel de base), car ils seraient les mêmes dans les deux scénarios; par conséquent, seul l'écart différentiel relatif à l'impôt est pris en compte.

Salaire versé directement par UBI

Salaire		150 000 \$
Impôt fédéral :		
Sur le revenu jusqu'à concurrence de 100 392 \$		(17 820)
Excédent	26,0 %	(12 898)
Impôt sur le revenu provincial	10,0 %	<u>(15 000)</u>
Liquidités après impôts		<u>104 282 \$</u>

Salaire et dividende versés par l'intermédiaire de la société de gestion

Par l'intermédiaire de la société :

Frais de gestion gagnés par Lisa inc.		150 000 \$
Dépenses déductibles :		
Salaire		(80 000)
Cotisations de l'employeur au RPC		<u>(3 500)</u>
Revenu imposable		66 500
Impôt sur le revenu des sociétés	44,50 %	(29 593)
Dépenses non déductibles		<u>(4 000)</u>
Trésorerie et bénéfices non répartis de la société pouvant être distribués comme dividende		<u>32 907 \$</u>

Le solde du CRTG serait de 47 880 \$ ($66\,500 \$ \times 0,72$). Toutefois, le dividende déterminé qui pourrait être versé serait limité au solde de trésorerie de 32 907 \$ conservé dans la société.

Impôt des particuliers :

Salaire		80 000 \$
Dividende déterminé		32 907
Majoration	38 %	<u>12 505</u>
Revenu imposable		<u><u>125 412 \$</u></u>
Impôt fédéral :		
Sur le revenu jusqu'à concurrence de 100 392 \$		17 820 \$
Excédent	26,0 %	6 505
Crédit d'impôt pour dividendes fédéral	6/11	(6 821)
Impôt sur le revenu provincial applicable au salaire	10,0 %	8 000
Impôt sur le revenu provincial applicable au dividende	2,0 %	<u>658</u>
Impôt à payer		<u><u>26 162 \$</u></u>
Salaire et dividende reçus		112 907 \$
Moins : impôt sur le revenu des particuliers		<u>(26 162)</u>
Liquidités après impôts		<u><u>86 745 \$</u></u>

La constitution en société réduirait de 17 537 \$ ($104\,282 \$ - 86\,745 \$$) les flux de trésorerie qui vous reviendraient.

Si vous aviez gagné un revenu d'entreprise qui n'était pas un revenu tiré d'une EPSP, les coûts supplémentaires liés à l'impôt des sociétés pourraient être atténués par le report d'imposition que permet la constitution d'une société. Toutefois, les règles relatives aux EPSP visent à éliminer cet avantage. Comme nous le démontrons ci-dessous, il y aurait en fait un paiement anticipé de l'impôt des sociétés parce que vous ne toucheriez qu'un salaire de 80 000 \$ de Lisa inc., plutôt qu'un salaire de 150 000 \$ directement d'UBI, car le taux d'imposition auquel serait assujettie la société serait plus élevé que votre taux d'imposition marginal.

Impôts sur le salaire uniquement

Salaire et revenu imposable		<u>80 000 \$</u>
Impôt fédéral :		
Sur le revenu jusqu'à concurrence de 50 197 \$		7 530
Excédent	20,5 %	6 110
Impôt sur le revenu provincial applicable au salaire	10,0 %	<u>8 000</u>
		<u>21 640 \$</u>
Impôt des particuliers sans Lisa inc.		45 718 \$
Impôt des sociétés avec Lisa inc.		(29 593)
Impôt des particuliers sur le salaire seulement		<u>(21 640)</u>
Paiement anticipé de l'impôt		<u>(5 515) \$</u>

TPS/TVH

Lisa inc. devrait également percevoir la TVH sur tous les frais de gestion qu'UBI lui verserait. Comme les fournitures taxables de Lisa inc. excéderaient 30 000 \$, cette dernière devrait s'inscrire à la TPS/TVH. Selon l'article 156 de la *Loi sur la taxe d'accise*, le choix de ne pas payer la TPS/TVH sur les opérations intersociétés (formulaire RC4616) ne s'applique pas aux deux sociétés, puisqu'elles ne sont pas étroitement liées (selon la définition prévue aux fins du choix, le contrôle commun des deux sociétés doit être d'au moins 90 %). Bien que la TPS/TVH n'ait pas d'incidence nette, étant donné qu'UBI demanderait un crédit de taxe sur les intrants pour la TPS/TVH qu'elle paie à Lisa inc., cet aspect de la structure proposée représente un fardeau administratif.

En conclusion, il n'y aurait aucun avantage à la constitution d'une nouvelle société. Si vous cherchez toujours des façons de reporter des revenus, vous pourriez suggérer aux autres actionnaires de réduire tous vos salaires de manière égale et, à la place, de recevoir une partie de votre rémunération d'UBI sous forme de dividendes. Si vous déteniez chacun vos actions d'UBI par l'intermédiaire de vos propres sociétés privées (ce que vous pourriez faire grâce à un roulement en vertu de l'article 85), vous pourriez reporter l'impôt sur le revenu de dividendes jusqu'à ce que vos sociétés vous versent à leur tour des dividendes, ce qui pourrait être une meilleure façon d'atteindre votre objectif de report de l'impôt.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les règles relatives aux EPSP ou de calculer les incidences fiscales.

Compétent – Le candidat analyse les règles relatives aux EPSP et calcule les incidences fiscales.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les règles relatives aux EPSP et calcule les incidences fiscales.

À : Jessica et Lisa

De : CPA

Objet : Analyse de l'incidence fiscale de la cession-bail du terrain et du bâtiment

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat analyse les incidences fiscales de la cession-bail du terrain et du bâtiment.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs	Modules optionnels
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.7.2	Analyser les obligations d'un particulier en matière de TPS	C	B
6.7.6	Expliquer quelles sont les obligations en matière de TPS découlant d'autres opérations	–	C

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vente du terrain et du bâtiment

La vente du terrain et du bâtiment respectera les règles fiscales habituelles applicables à une telle opération – il n'y a pas de traitement fiscal particulier, même si le terrain et le bâtiment sont repris à bail par UBI.

Comme le bâtiment est un bien amortissable, il y aura disposition d'un bien de la catégorie 1 :

Solde de la catégorie au 31 décembre 2021		4 925 000 \$
Moins : DPA		(492 500)
Solde de la catégorie au 31 décembre 2022		4 432 500
Moins le moindre des montants suivants :		
PBR	9 100 000 \$	
Produit de disposition (bâtiment)	4 375 000	(4 375 000)
Perte finale		<u>57 500 \$</u>

Après la disposition du bâtiment, comme il reste un solde de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) positif et qu'il n'y a plus aucun bien dans la catégorie, il y aurait normalement une perte finale. Toutefois, comme UBI dispose à la fois d'un terrain et d'un bâtiment et réalise un gain en capital sur la composante terrain ($8\,125\,000 \$ - 1\,200\,000 > 0 \$$), selon le paragraphe 13(21.1) de la LIR, il n'est pas permis de déduire la perte finale, et le produit de disposition total du terrain et du bâtiment doit être réattribué.

Le calcul suivant montre comment le produit de disposition total doit être réattribué de façon à ce que le produit de disposition du bâtiment corresponde à la FNACC.

	Terrain	Bâtiment	Total
Produit de disposition	8 125 000 \$	4 375 000 \$	12 500 000 \$
Ajustement selon le paragraphe 13(21.1) de la LIR	(57 500)	57 500	0
Produit de disposition rajusté PBR	<u>8 067 500</u> <u>(1 200 000)</u>	<u>4 432 500</u> <u>(9 100 000)</u>	12 500 000
Gain en capital	<u><u>6 867 500 \$</u></u>	<u><u>0</u></u>	

La disposition du bâtiment n'entraîne donc pas de récupération d'amortissement ni de perte finale. De plus, la perte en capital réalisée à la disposition du bâtiment est refusée, car la disposition d'un bien amortissable ne peut jamais donner lieu à une perte en capital. Par conséquent, la disposition ne génère qu'un gain en capital imposable de $3\,433\,750 \$$ ($6\,867\,500 \$ \times \frac{1}{2}$) sur la vente du terrain.

L'impôt à payer se calcule comme suit :

Gain en capital imposable		<u>3 433 750 \$</u>
Taux de base	38,00 %	1 304 825 \$
Abattement	10,00 %	(343 375)
Impôt remboursable supplémentaire	10 ² / ₃ %	366 266
Impôt compte non tenu du remboursement au titre de dividendes		1 327 716
Remboursement au titre de dividendes potentiel*		<u>(1 053 017)</u>
Impôt net, après le remboursement au titre de dividendes		<u>274 699 \$</u>
* Remboursement au titre de dividendes Impôt en main remboursable au titre de dividendes non déterminés (IMRTDND) – 30 ² / ₃ % du revenu de placement total (RPT)		
		<u>1 053 017 \$</u>

Il est à noter que le gain en capital imposable est inclus dans le RPT et assujetti à l'impôt remboursable supplémentaire de 10 ²/₃ %. Cette opération entraîne l'ajout d'un montant de 1 053 017 \$ dans le compte d'IMRTDND, et non dans le compte d'impôt en main remboursable au titre de dividendes déterminés (IMRTDD), car le seul élément qui entraîne un ajout au compte d'IMRTDD est l'impôt de la partie IV sur les dividendes déterminés reçus. Cette situation est problématique pour UBI, car la société devra déclarer des dividendes autres que des dividendes déterminés pour recouvrer l'IMRTDND. Les dividendes versés à Callum sur ses actions privilégiées sont probablement désignés comme des dividendes déterminés, étant donné que le solde du CRTG d'UBI est sans doute suffisant vu qu'elle n'a pas droit à la DAPE.

Callum serait probablement mécontent de recevoir des dividendes autres que des dividendes déterminés, car ces derniers seraient fiscalement beaucoup moins avantageux pour lui.

Pour recouvrer la totalité de l'IMRTDND, UBI devrait déclarer des dividendes autres que des dividendes déterminés de 2 747 003 \$ (1 053 017 \$ ÷ 38 ⅓ %). Par conséquent, même si les dividendes annuels de 160 000 \$ versés à Callum n'étaient pas désignés comme des dividendes déterminés, il faudrait de nombreuses années pour verser des dividendes suffisants pour recouvrer l'impôt. Compte tenu des problèmes de trésorerie actuels d'UBI, il semble peu probable que la société soit en mesure de verser des dividendes supplémentaires sur ses actions ordinaires (sauf si ma recommandation précédente sur la conversion d'une partie des salaires de Lisa et Jessica en dividendes est appliquée). Cela dit, une partie du produit de la vente pourrait servir à verser des dividendes aux trois actionnaires, ce qui contribuerait à compenser ces problèmes de trésorerie.

Le gain en capital génère également un ajout de 3 433 750 \$ au compte de dividendes en capital d'UBI. Ce montant peut être versé aux actionnaires à titre de dividende non imposable. Toutefois, il semble peu probable qu'UBI ait suffisamment de trésorerie pour verser un tel dividende dans un avenir rapproché. Ce solde est reportable jusqu'au moment où UBI aura suffisamment de trésorerie pour verser un dividende en capital.

Le revenu de placement total ajusté (RPTA) qui excède 50 000 \$ peut entraîner une réduction de la DAPE. Toutefois, comme le gain en capital imposable résulte de la vente d'un « bien actif », il n'est pas inclus dans le RPTA et il n'y a aucune incidence sur la DAPE. Ce point est pertinent, car UBI pourra se prévaloir d'une partie du plafond des affaires en vertu des nouveaux seuils de réduction progressive qui entrent en vigueur en 2023.

Selon l'analyse qui précède, les flux de trésorerie après impôts générés par la cession-bail du bâtiment et le remboursement de l'emprunt garanti par le bien se calculent comme suit :

Produit de disposition total	12 500 000 \$
Emprunt à terme	(5 600 000)
Impôt compte non tenu du remboursement au titre de dividendes	<u>(1 327 716)</u>
	<u><u>5 572 284 \$</u></u>

TPS/TVH sur la vente

Comme les biens immobiliers non résidentiels sont des fournitures taxables aux fins de la TPS/TVH, UBI devrait percevoir la TVH sur la vente. Toutefois, si l'acheteur est inscrit à la TPS/TVH et qu'il demanderait par ailleurs un crédit de taxe sur les intrants pour la TVH payée, il est possible d'exercer le choix conjoint de ne pas facturer et percevoir la TVH sur la vente. Même si l'incidence nette demeure la même, ce choix permet d'éviter un échange inutile de trésorerie.

Remboursement de l'emprunt à terme

Étant donné que le terrain et le bâtiment sont affectés en garantie de l'emprunt à terme, il faudra rembourser ce dernier une fois que le terrain et le bâtiment seront vendus. Il n'y aurait aucune incidence fiscale, puisque le remboursement du capital n'est pas une opération imposable ou déductible. Les intérêts payés sur l'emprunt ou les frais de remboursement anticipé de l'emprunt seraient déductibles dans le calcul du revenu, puisque cet emprunt a servi à payer des dépenses d'entreprise.

Reprise à bail

Lorsque le bien sera repris à bail, UBI pourra déduire les paiements de location à titre de charge d'exploitation. De nombreux baux commerciaux exigent que le locataire paie les impôts fonciers ainsi que les frais de réparation et d'entretien. Par conséquent, ces coûts ne changeront pas et seront également déductibles. Si UBI est tenue de payer les améliorations apportées au bâtiment, il s'agirait d'améliorations locatives, lesquelles sont des biens de la catégorie 13 ouvrant droit à la DPA selon la méthode linéaire sur la durée du bail, plus la première période de renouvellement. Ce traitement pourrait être plus avantageux que l'ajout des montants dans la catégorie 1, si UBI était toujours propriétaire du bâtiment.

TPS/TVH sur la location

La location d'un bien non résidentiel est considérée comme une fourniture taxable. UBI serait tenue de payer la TVH, mais demanderait un crédit de taxe sur les intrants pour ce montant de TVH payé. Le « loyer » englobe également tous les coûts du bail net net net (habituellement l'impôt foncier, les assurances ainsi que les frais de réparation et d'entretien) que le propriétaire facture au locataire, de sorte que la TVH doit aussi être payée sur cette partie du loyer. Encore une fois, UBI pourrait demander un crédit de taxe sur les intrants pour ce coût.

Recommandation

Comme la vente de l'immeuble ne générerait qu'un peu plus de 5,7 millions \$, il pourrait être préférable de financer un montant additionnel, car seuls les 5,6 millions \$ de dette sont garantis par le bien, par rapport à une valeur de 12,5 millions \$. Cette option permettrait à UBI de demeurer propriétaire du bâtiment, et tout intérêt payé sur cet emprunt serait déductible. Toutefois, il conviendrait de consulter un expert en finance sur cette question, car il ne faudrait pas uniquement tenir compte des aspects fiscaux dans ces décisions.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales de la cession-bail proposée.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales de la cession-bail proposée.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales de la cession-bail proposée.

ANNEXE D

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 1^{er} JUIN 2023**

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 1^{er} JUIN 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3

Étude de cas n° 1

(Temps suggéré : 90 minutes)

Home and Garment inc. (HG) a été constituée en société par Olive Ray le 1^{er} janvier 2021, à Whitehorse, au Yukon. Établie dans un petit centre commercial très fréquenté, HG a pour mission d'offrir des services d'entretien ménager résidentiel et d'entretien de vêtements, qui sont écodurables et de qualité. Pour l'instant, HG n'offre que des services de ménage résidentiel et de retouches, mais Olive aimerait que l'entreprise prenne de l'expansion. Margaret, CPA associée d'un cabinet comptable, a fourni une partie du financement initial de HG. Elle exige que les informations financières des sociétés dans lesquelles elle investit soient compilées par son cabinet. Margaret et Olive détiennent chacune la moitié des actions ordinaires en circulation de HG. Nous sommes le 15 décembre 2022, et vous, CPA, avez été engagé par HG comme consultant pour la fin d'exercice, le 31 décembre 2022. HG comptabilise ses transactions selon les IFRS.

Olive a indiqué que les coûts de main-d'œuvre pour les services de ménage résidentiel de HG ont été plus élevés que les coûts budgétés pour les 11 premiers mois de 2022 (Annexe I). Elle vous demande de calculer les écarts sur temps et sur taux, et d'expliquer les résultats ainsi que les causes possibles de ces écarts. Elle veut aussi une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards.

Ces dernières années, l'intérêt des consommateurs pour les produits naturels et durables s'est accru. Depuis le début de 2022, HG vend des bouteilles de son nettoyant naturel de planchers. Les acheteurs se sont dits satisfaits du produit, comme en témoigne le taux de retour de seulement 15 % et ont montré de l'intérêt pour d'autres produits d'entretien naturels. En novembre 2022, HG a commencé à vendre des abonnements annuels à ses Paniers verts mensuels, qui contiennent des produits écologiques de qualité, tels que savons, détergents et nettoyeurs (Annexe II).

Le 31 octobre 2022, Lily, propriétaire de Creases inc. (Creases), une blanchisserie d'une ville voisine, a contacté Olive : Lily serait prête à aider Olive pour que HG prenne de l'expansion en offrant un service de blanchisserie écodurable, ce qui n'existe pas à Whitehorse. Olive a fourni des renseignements sur l'expansion potentielle et l'emprunt approuvé par la banque (Annexe III). Elle vous demande de calculer le délai de récupération de l'investissement, en tenant compte des coûts de financement. Elle veut aussi une analyse FFPM de HG pour l'aider à déterminer s'il vaut la peine, d'un point de vue stratégique, de faire cette expansion.

Avant d'accorder le prêt, la banque exige un audit des états financiers de l'exercice se terminant le 31 décembre 2022. Olive aimerait comprendre la différence entre une mission de compilation et une mission d'audit, et l'incidence du changement de type de mission pour HG. Elle a bon espoir que Margaret réalisera l'audit rapidement, puisqu'elle connaît très bien HG. Olive veut aussi que vous décriviez les procédures d'audit qui seront probablement mises en œuvre à l'égard des produits tirés des services de ménage et de retouches, des produits tirés des Paniers verts, ainsi que des salaires des employés et des retenues salariales. Elle vous a fourni des informations sur les processus de HG (Annexe IV).

L'Agence du revenu du Canada a confirmé que le tailleur de HG est un travailleur indépendant du point de vue fiscal, notamment parce qu'il fournit des services à de nombreux clients. Olive vous demande d'aider le tailleur à déterminer s'il serait préférable fiscalement pour lui de constituer une société ou de maintenir son entreprise individuelle, et d'expliquer les différences entre les deux.

ANNEXE I SERVICES D'ENTRETIEN MÉNAGER RÉSIDENTIEL

Les clients peuvent choisir un Ménage complet ou un Ménage rapide. En 2022, plusieurs clients sont passés d'un Ménage complet aux deux semaines à un Ménage rapide par semaine. Certains de ces clients, qui étaient auparavant satisfaits du Ménage complet, ont commencé à exprimer leur déception à l'égard du Ménage rapide. Les techniciens en entretien ménager mettent beaucoup d'efforts pour que ces clients soient satisfaits du Ménage rapide.

Comme les techniciens de HG travaillent entre huit et neuf heures par jour, chacun d'entre eux fait quotidiennement soit un Ménage complet puis un Ménage rapide, soit trois Ménages rapides. Même si les techniciens trouvent difficile de passer des exigences du Ménage complet à celles du Ménage rapide, ils préfèrent cette combinaison à celle des trois Ménages rapides en une journée, qui est plus fatigante.

Deux techniciens (généralement un technicien expérimenté et un débutant) sont affectés à chaque ménage. HG a un bon taux de rétention des employés, lequel augmente avec l'ancienneté. Les employés qui travaillent chez HG depuis un an ou plus gagnent 20 \$ l'heure, et ceux qui y travaillent depuis moins d'un an, 18 \$ l'heure.

Intrants standards par ménage	Ménage complet	Ménage rapide
Nombre de techniciens	2	2
Durée en heures	5	3
Nombre standard total d'heures de main-d'œuvre	10	6

Intrants réels	Ménage complet	Ménage rapide
Total des heures de main-d'œuvre	5 740	6 100
Total des coûts de main-d'œuvre	114 000 \$	116 000 \$
Produits tirés d'un ménage	230 \$	170 \$
Nombre de ménages	550	840

ANNEXE II
PANIERES VERTS

HG a commencé à vendre des abonnements annuels à ses Paniers verts au début de novembre 2022. Les clients paient 1 200 \$ à l'inscription (au comptant, par virement électronique ou par carte de crédit), puis reçoivent un panier le premier jour du mois, pendant 12 mois consécutifs. Les clients peuvent obtenir un remboursement complet s'ils retournent les paniers non ouverts dans les 45 jours suivant la livraison, mais Olive est convaincue que le taux de retour n'excédera pas 15 %, soit la moyenne du secteur pour ce type de produit.

En novembre, HG a reçu 60 000 \$ pour la vente de 50 abonnements annuels, qui ont débuté le 1^{er} décembre 2022. En décembre, HG a vendu à ce jour 30 abonnements totalisant 36 000 \$. Chaque panier mensuel aura sensiblement la même valeur totale et générera une marge bénéficiaire de 40 %. Olive veut savoir comment comptabiliser les ventes de Paniers verts; tous les montants reçus ont été comptabilisés dans les produits.

ANNEXE III PROJET D'EXPANSION ET EMPRUNT BANCAIRE

Lily a offert son expertise en contrepartie d'une redevance annuelle de 4 % des produits pour les deux premières années et de 6 % par la suite, aussi longtemps que la blanchisserie existera. Le 1^{er} décembre 2022, HG a reçu une approbation pour un emprunt bancaire de 400 000 \$ visant à financer l'achat des immobilisations (dont le local adjacent aux locaux actuels) nécessaires pour l'établissement de la blanchisserie.

Voici les modalités de l'emprunt bancaire :

- L'emprunt entre en vigueur le 31 mars 2023.
- Pour recevoir le financement, HG doit fournir des états financiers audités pour l'exercice qui se terminera le 31 décembre 2022.
- Des intérêts de 9 % courent à compter du 31 mars 2023 et sont payables annuellement, à compter du 31 mars 2024.
- Des remboursements de capital de 50 000 \$ doivent être versés annuellement, à compter du 31 mars 2024.
- L'emprunt arrive à échéance le 31 mars 2028, date à laquelle le solde du capital doit être remboursé.
- La banque se réserve le droit de saisir les actifs de la blanchisserie en cas de défaut de paiement des intérêts ou de remboursement du capital.

Olive a noté les informations suivantes au sujet de la blanchisserie :

- HG lavera et pliera les vêtements des clients.
- HG s'attend à générer 60 % du volume annuel de ventes de Creases la première année d'activité, 80 % la deuxième année et 100 % par la suite.
- Les produits annuels de Creases s'élèvent en moyenne à 222 768 \$.
- HG s'attend à pouvoir demander des prix dépassant de 10 % ceux de Creases, en raison de son emplacement et de l'importance qu'elle accorde à la durabilité de l'environnement.
- Il faudra embaucher trois employés à 17 \$ l'heure. Leur nombre d'heures de travail sera fixé en proportion de l'achalandage de la blanchisserie et passera à 40 heures par semaine la troisième année.
- HG utilisera des détergents naturels et écologiques achetés auprès de son fournisseur actuel, lesquels coûtent 50 % plus cher que les détergents ordinaires; toutefois, les coûts des services publics seront réduits de 30 % grâce à l'utilisation de laveuses et de sècheuses écoénergétiques.
- À l'heure actuelle, les autres coûts annuels de Creases sont les suivants :
 - Détergents : 10 000 \$
 - Services publics : 15 000 \$
 - Entretien : 2 500 \$
- Les frais de publicité annuels s'élèveront à 10 000 \$ pour chacune des première et deuxième années d'activité, puis à 6 000 \$ par la suite.

ANNEXE IV
PROCESSUS DE HG

Informations fournies par Olive

Une fois les services rendus, HG en exige le paiement au comptant, par virement électronique ou par carte de crédit. Un reçu est remis au client pour tous les services, et HG en conserve une copie. Lorsqu'un client paie au comptant, les techniciens en entretien ménager me remettent le paiement à la fin de la journée. Je dépose les fonds deux fois par semaine à la banque. Le livret des dépôts comprend une liste des paiements par client inclus dans un même dépôt.

Je m'occupe des horaires de travail quotidiens de tous les techniciens. Chaque jour, les techniciens enregistrent leur heure d'entrée lorsqu'ils viennent chercher leurs fournitures, et leur heure de sortie lorsqu'ils les rapportent. Je fais un rapprochement entre la feuille de présence et l'horaire de travail toutes les deux semaines, j'approuve l'horaire de travail, et je l'envoie au tiers fournisseur de services de paie. Le fournisseur calcule les retenues salariales, effectue le dépôt direct dans le compte bancaire des employés et me remet un sommaire de la période de paie. Je comptabilise les charges salariales en fonction du sommaire reçu.

**GUIDE DE CORRECTION 3-1
HOME AND GARMENT (HG)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Olive
De : CPA
Objet : Questions diverses

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat calcule les écarts sur temps et sur taux, explique les résultats ainsi que les causes possibles de ces écarts, et présente une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.2.1	Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	A
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Écarts sur temps et sur taux

Pour le Ménage complet et le Ménage rapide, les écarts sont défavorables. Le nombre d'heures et le taux budgétés sont inférieurs aux données réelles. Les écarts et leurs incidences sont expliqués ci-dessous :

Composante de l'écart	Ménage complet	Ménage rapide
Heures réelles de main-d'œuvre (HR)	5 740	6 100
Taux horaire réel (TR)	19,86 \$ (114 000 \$ ÷ 5 740 heures)	19,02 \$ (116 000 \$ ÷ 6 100 heures)
Heures standards de main-d'œuvre (HS)	5 500 (2 techniciens × 5 heures par ménage × 550 ménages au total)	5 040 (2 techniciens × 3 heures par ménage × 840 ménages au total)
Taux horaire standard (TS)	19,00 \$ (2 techniciens, 1 à 20 \$ l'heure et 1 à 18 \$ l'heure)	19,00 \$ (2 techniciens, 1 à 20 \$ l'heure et 1 à 18 \$ l'heure)

Écart	Ménage complet	Ménage rapide
Écart sur taux		
(TR – TS) × HR	4 940 \$ Défavorable	100 \$ Défavorable
Écart sur temps		
(HR – HS) × TS	4 560 \$ Défavorable	20 140 \$ Défavorable
Baisse totale du bénéfice	9 500 \$	20 240 \$

Explication des résultats

Dans l'ensemble, l'écart total, qui se chiffre à 29 740 \$, est défavorable (9 500 \$ pour le Ménage complet et 20 240 \$ pour le Ménage rapide), la plus grande partie de l'écart étant attribuable à l'écart sur temps du Ménage rapide.

L'écart sur taux défavorable pour les deux types de services (surtout pour le Ménage complet) est attribuable au fait que le taux de rémunération horaire des techniciens en entretien ménager est plus élevé que celui qui avait été budgété.

L'écart sur temps défavorable s'explique par le nombre plus élevé d'heures consacrées à chaque ménage que ce qui avait été budgété. Dans le cas du Ménage complet, chaque ménage a nécessité 10,4 heures en moyenne (5 740 heures ÷ 550 ménages) au lieu des 10 heures standards (2 techniciens × 5 heures). En ce qui concerne le Ménage rapide, chaque ménage a nécessité 7,3 heures en moyenne (6 100 heures ÷ 840 ménages), soit 1,3 heure de plus que les 6 heures standards (2 techniciens × 3 heures).

Ratio coûts de main-d'œuvre/produits

Le ratio coûts de main-d'œuvre/produits calculé selon les données budgétées était de 83 % pour le Ménage complet et de 67 % pour le Ménage rapide. Or, les ratios réels des deux services s'établissent à 90 % et à 81 %, respectivement.

Total des produits	Ménage complet	Ménage rapide
Produits tirés d'un ménage	230 \$	170 \$
Nombre total de ménages	550	840
Total des produits	126 500 \$	142 800 \$
Ratio coûts de main-d'œuvre/produits selon les données standards	Ménage complet	Ménage rapide
Coûts de main-d'œuvre standards	104 500 \$	95 760 \$
Produits	126 500 \$	142 800 \$
Ratio	83 %	67 %
Ratio coûts de main-d'œuvre/produits selon les données réelles	Ménage complet	Ménage rapide
Coûts de main-d'œuvre réels	114 000 \$	116 000 \$
Produits	126 500 \$	142 800 \$
Ratio	90 %	81 %

Causes possibles des écarts

Écart sur temps

L'écart sur temps défavorable ne semble pas être attribuable à un manque d'expérience du personnel. L'écart sur taux, lui aussi défavorable, donne à penser que HG a eu recours à du personnel expérimenté. Le fait que HG a un bon taux de rétention des employés corrobore aussi notre hypothèse. Par conséquent, l'écart sur temps défavorable s'explique sans doute par un manque d'efficacité. Bien que l'écart soit négatif tant pour le Ménage rapide que pour le Ménage complet, il est plus prononcé pour le Ménage rapide. L'écart entre le ratio coûts de main-d'œuvre/produits selon les données réelles et selon les données standards est également beaucoup plus prononcé pour le Ménage rapide (81 % – 67 %, soit 14 points de pourcentage) que pour le Ménage complet (90 % – 83 %, soit 7 points de pourcentage). Les écarts défavorables sont possiblement attribuables aux raisons suivantes :

- Plusieurs clients sont passés du Ménage complet aux deux semaines au Ménage rapide par semaine; certains de ces clients sont déçus du Ménage rapide. Les techniciens en entretien ménager mettent beaucoup d'efforts pour que les clients soient satisfaits du Ménage rapide. Comme ils craignent de recevoir des commentaires défavorables, il est possible que les techniciens consacrent au Ménage rapide plus de temps que le nombre standard de trois heures.
- Les techniciens ont mentionné qu'ils trouvent difficile de passer des exigences du Ménage complet à celles du Ménage rapide. Il est donc possible qu'ils consacrent plus de temps que le nombre d'heures budgété au Ménage rapide lorsqu'ils fournissent ce service juste après avoir effectué un Ménage complet.
- Les techniciens ont mentionné qu'ils trouvent fatigant de faire trois Ménages rapides en une journée. Il est donc possible que leur efficacité baisse au troisième Ménage rapide, auquel ils consacrent alors peut-être plus de trois heures.

Écart sur taux

L'écart sur taux total défavorable pour le Ménage complet et le Ménage pourrait être attribuable aux raisons suivantes :

- Il est possible que la hausse de 2 \$ du taux horaire que les techniciens obtiennent après un an au service de HG se traduise par un taux de rétention des employés plus élevé que prévu. Même si, généralement, un technicien expérimenté est jumelé à un technicien débutant, il n'est peut-être pas toujours possible de le faire s'il y a plus de techniciens expérimentés que de techniciens débutants, ce qui expliquerait pourquoi le taux horaire moyen est plus élevé que le taux budgété.

- Il est également possible que le plus grand nombre d'heures travaillées par les techniciens cause une hausse des heures supplémentaires, lesquelles sont rémunérées à un taux plus élevé. Toutefois, ce n'est probablement pas la principale cause de l'écart sur taux défavorable, car cet écart est presque nul pour le Ménage rapide, alors que la plus grande partie de l'écart sur temps lui est attribuable (ce devrait donc être ce service qui nécessite le plus d'heures supplémentaires).

Conclusion

Pour mieux respecter ses budgets, HG doit établir des normes claires à l'intention de ses clients quant à ce que comprend un Ménage rapide. HG devrait indiquer aux clients que des frais supplémentaires s'appliqueront s'ils exigent des services additionnels.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer les écarts sur temps et sur taux, d'analyser les causes possibles de ces écarts et de présenter une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards.

Compétent – Le candidat calcule les écarts sur temps et sur taux, analyse les causes possibles de ces écarts et présente une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule les écarts sur temps et sur taux, analyse en profondeur les causes possibles de ces écarts et présente une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable des produits tirés des Paniers verts et du droit de retour.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Il faut analyser deux questions distinctes.

Obligations de prestation

La première consiste à déterminer si les obligations de prestation de HG sont remplies. C'est le critère qui permet d'établir si les produits doivent être comptabilisés dans les états financiers de 2022. Il faut comptabiliser les produits tirés des Paniers verts conformément aux indications d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. Selon le paragraphe 22 d'IFRS 15, il faut d'abord identifier les obligations de prestation :

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

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

Lorsqu'un client achète un abonnement annuel, HG a l'obligation de lui livrer 12 paniers mensuels. Chaque panier est distinct, le client peut tirer parti de chaque panier pris isolément et la série de paniers est fournie au client au même rythme, soit un chaque mois. De plus, chacun des 12 paniers d'un abonnement peut être identifié séparément des autres paniers prévu par cet abonnement. Par conséquent, la livraison de chaque panier constitue une obligation de prestation distincte.

Selon le paragraphe 35(a) d'IFRS 15 : « *L'entité transfère le contrôle d'un bien ou d'un service progressivement et, de ce fait, remplit une obligation de prestation et comptabilise des produits des activités ordinaires progressivement si [...] le client reçoit et consomme simultanément les avantages procurés par la prestation de l'entité, au fur et à mesure que celle-ci a lieu.* » Lorsque HG livre un panier, le client peut en consommer immédiatement les avantages. Toutefois, le client ne peut consommer les avantages d'un panier avant d'avoir reçu ce dernier. Par conséquent, la livraison de chaque Panier vert représente une obligation de prestation distincte. HG ne peut donc comptabiliser les produits afférents à un panier qu'une fois que ce dernier a été livré.

Par conséquent, il faut contrepasser les écritures ayant servi à créditer les produits de 60 000 \$ et de 36 000 \$ reçus en novembre et en décembre 2022. Ces montants doivent être comptabilisés de la manière suivante :

Dt Trésorerie	96 000 \$	
	Ct Produits différés	96 000 \$

À mesure que les Paniers verts sont livrés, HG doit comptabiliser les produits relatifs à chaque obligation de prestation (c.-à-d. chaque Panier vert inclus dans un abonnement annuel).

Selon le paragraphe 76 d'IFRS 15 : « *Pour répartir le prix de transaction entre toutes les obligations de prestation en proportion des prix de vente spécifiques, l'entité doit déterminer le prix de vente spécifique, au moment de la passation du contrat, du bien ou du service distinct sous-jacent à chacune des obligations de prestation prévues au contrat et répartir le prix de transaction en proportion de ces prix de vente spécifiques.* »

La répartition doit être effectuée en proportion des prix de vente spécifiques, c'est-à-dire le prix que HG s'attendrait à recevoir si elle vendait chaque panier séparément à un client. Chaque Panier vert mensuel a sensiblement la même valeur, soit 100 \$ (1 200 \$ ÷ 12 paniers). Par conséquent, HG doit comptabiliser 100 \$ en produits chaque fois qu'elle livre un panier. Ainsi, pour la livraison du 1^{er} décembre 2022, HG doit comptabiliser 5 000 \$ en produits (50 abonnements × 100 \$/panier), car l'obligation de prestation du premier mois de l'abonnement annuel a été remplie. Le coût des ventes correspondant devra aussi être comptabilisé, soit 60 % des produits (donc, 3 000 \$ pour décembre 2022). Nous devons toutefois examiner la deuxième question, soit le droit de retour.

Droit de retour

Aux termes du contrat, les clients qui achètent un abonnement annuel peuvent obtenir un remboursement complet s'ils retournent les paniers non ouverts dans les 45 jours suivant la livraison.

Selon le paragraphe B21 d'IFRS 15 : « *Pour rendre compte de la fourniture de produits avec droit de retour [...], l'entité doit comptabiliser tous les éléments ci-dessous :*

- (a) *des produits des activités ordinaires au titre des produits fournis, pour un montant égal au montant de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit (l'entité ne comptabilise donc pas de produits des activités ordinaires pour les produits dont elle prévoit un retour); »*

Bien que le droit de retour ne soit pas une obligation de prestation distincte, il a une incidence sur le prix de transaction estimé des biens fournis. Le montant comptabilisé en produits ne doit correspondre qu'aux biens dont l'entité ne prévoit pas le retour. Selon le paragraphe B23 d'IFRS 15 : « *L'entité doit appliquer les dispositions des paragraphes 47 à 72 (y compris les dispositions sur la limitation des estimations de contrepartie variable des paragraphes 56 à 58) pour déterminer le montant de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit (c'est-à-dire exclusion faite des retours prévus).* » Par conséquent, il faut appliquer la limitation de l'estimation de la contrepartie variable, conformément au paragraphe 56 : « *L'entité doit inclure dans le prix de transaction tout ou partie du montant de contrepartie variable estimé conformément au paragraphe 53 dans la seule mesure où il est hautement probable que le dénouement ultérieur de l'incertitude relative à la contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant cumulé des produits des activités ordinaires comptabilisé.* » Puisqu'Olive est convaincue que le taux de retour n'excédera pas 15 %, ce qui correspond aussi au taux de retour des Paniers verts et à la moyenne du secteur, ce pourcentage est une estimation valable du taux de retour des Paniers verts.

(b) un passif au titre des remboursements futurs;

Le passif au titre des remboursements futurs correspondra à une réduction des produits de 15 %. Cette tranche de 15 % constitue un passif au titre des remboursements futurs établi pour tenir compte de l'estimation des retours. Lorsqu'un retour sera effectué, ce passif sera alors réduit.

(c) un actif (et un ajustement correspondant du coût des ventes) représentant son droit de récupérer les produits détenus par le client lors du règlement du passif au titre des remboursements.

Cet actif est généralement équivalent au coût des ventes (c.-à-d. le coût des stocks) se rapportant aux paniers dont on prévoit le retour. À la fin de chaque période de présentation de l'information financière, HG doit déterminer si une perte de valeur doit être comptabilisée compte tenu des retours qui ont été effectués.

Les écritures ci-dessous doivent être passées au 1^{er} décembre 2022 au titre des paniers vendus en novembre 2022.

Dt Produits différés	4 250 \$ [5 000 \$ × (100 % – 15 % de retours)]
Ct Produits	4 250 \$

Pour comptabiliser les produits relatifs à la livraison du premier panier, moins le taux de retour prévu de 15 %.

Dt. Produits différés	750 \$ (5 000 \$ × 15 %)
Ct Passif au titre des remboursements futurs	750 \$

Pour comptabiliser le passif au titre des remboursements futurs, correspondant à 15 % des ventes.

Dt Stocks – droit de retour	450 \$
Dt Coût des ventes	2 550 \$ [(5 000 \$ × 60 % de coût des ventes) × (100 % – 15 % de retours)]
Ct Stocks	3 000 \$ (5 000 \$ × 60 % de coût des ventes)

Pour comptabiliser l'actif représentant le droit de récupérer les biens détenus par le client et le coût des ventes des produits correspondants, diminué des retours.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable des produits tirés des Paniers verts.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable des produits tirés des Paniers verts.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable des produits tirés des Paniers verts.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat calcule le délai de récupération de l'investissement dans la blanchisserie.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

Pour déterminer le délai de récupération de l'investissement, nous devons tout d'abord faire des prévisions sur l'exploitation de la blanchisserie.

Année	An 1	An 2	An 3	An 4
Date	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027
Produits	147 027 \$	196 036 \$	245 045 \$	245 045 \$
Main-d'œuvre directe	(63 648)	(84 864)	(106 080)	(106 080)
Détergents	(9 000)	(12 000)	(15 000)	(15 000)
Marge brute	74 379	99 172	123 965	123 965
Services publics	(6 300)	(8 400)	(10 500)	(10 500)
Entretien	(1 500)	(2 000)	(2 500)	(2 500)
Redevances	(5 881)	(7 841)	(14 703)	(14 703)
Publicité	(10 000)	(10 000)	(6 000)	(6 000)
Charge d'intérêts	(36 000)	(31 500)	(27 000)	(22 500)
Flux de trésorerie nets	14 698	39 431	63 262	67 762
Flux de trésorerie cumulatifs	14 698 \$	54 129 \$	117 391 \$	185 153 \$

Année	An 5	An 6	An 7 et suivants
Date	31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2030
Produits	245 045 \$	245 045 \$	245 045 \$
Main-d'œuvre directe	(106 080)	(106 080)	(106 080)
Détergents	(15 000)	(15 000)	(15 000)
Marge brute	123 965	123 965	123 965
Services publics	(10 500)	(10 500)	(10 500)
Entretien	(2 500)	(2 500)	(2 500)
Redevances	(14 703)	(14 703)	(14 703)
Publicité	(6 000)	(6 000)	(6 000)
Charge d'intérêts	(18 000)	0	0
Flux de trésorerie nets	72 262	90 262	90 262
Flux de trésorerie cumulatifs	257 415 \$	347 677 \$	437 939 \$

Produits – Pour prévoir les produits, nous avons utilisé les produits de Creases, mais nous les avons ajustés en fonction des informations fournies dans les notes d'Olive, notamment les prix plus élevés que HG s'attend à pouvoir demander puisque les produits sont naturels et écologiques ainsi que l'augmentation du volume de ventes au cours des deux premières années.

Produits de Creases	222 768 \$
Hausse de prix de 10 %	245 045 \$
An 1 (60 % des produits prévus de Creases pour l'an 1)	147 027 \$
An 2 (80 % des produits prévus de Creases pour l'an 2)	196 036 \$
An 3 (stabilisation des produits)	245 045 \$

Main-d'œuvre directe – Selon les prévisions d'Olive, il faudra embaucher trois employés à 17 \$ l'heure et leur nombre d'heures de travail passera à 40 heures par semaine la troisième année, ce qui donne 106 080 \$ par année (3 employés × 17 \$ l'heure × 40 heures par semaine × 52 semaines par année). Si l'on suppose que leur nombre d'heures de travail sera fixé en proportion du volume de ventes, les coûts de main-d'œuvre seront de 63 648 \$ la première année (106 080 \$ × 60 %) et de 84 864 \$ la deuxième (106 080 \$ × 80 %).

Détergents – Les coûts annuels des détergents de Creases s'établissent à 10 000 \$. Selon Olive, les détergents naturels et écologiques que HG utilisera devraient coûter 50 % plus cher que les détergents ordinaires, soit 15 000 \$ (10 000 \$ × 150 %). Si l'on suppose que l'utilisation du détergent sera proportionnelle au volume de ventes, le coût des détergents sera de 9 000 \$ la première année (15 000 \$ × 60 %) et de 12 000 \$ la deuxième (15 000 \$ × 80 %).

Services publics – Selon Olive, l'utilisation de laveuses et de sécheuses écoénergétiques devrait entraîner une réduction de 30 % des coûts standards des services publics. Comme les coûts annuels des services publics de Creases s'établissent à 15 000 \$, les coûts annuels prévus des services publics de HG sont de 10 500 \$. Si l'on suppose que l'utilisation des services publics sera proportionnelle au volume de ventes, le coût des services publics sera de 6 300 \$ la première année (10 500 \$ × 60 %) et de 8 400 \$ la deuxième (10 500 \$ × 80 %).

Entretien – On suppose que les coûts d'entretien seront les mêmes que ceux de Creases et seront proportionnels au volume de ventes. Ils devraient être de 1 500 \$ la première année (2 500 \$ × 60 %), de 2 000 \$ la deuxième (2 500 \$ × 80 %) et de 2 500 \$ la troisième et les années suivantes.

Redevances – Lily a offert à HG son expertise et ses connaissances de l'exploitation d'une blanchisserie en contrepartie d'une redevance annuelle de 4 % des produits les deux premières années ($147\,027 \$ \times 4 \% = 5\,881 \$$ la première année; $196\,036 \$ \times 4 \% = 7\,841 \$$ la deuxième) et de 6 % par la suite ($245\,045 \$ \times 6 \% = 14\,703 \$$).

Publicité – Selon les informations fournies par Olive, les frais de publicité annuels s'élèveront à 10 000 \$ pour chacune des première et deuxième années d'activité, puis à 6 000 \$ par la suite.

Intérêts – Selon les conditions de l'emprunt bancaire, des intérêts de 9 % courent à compter du 31 mars 2023 et sont payables annuellement, à compter du 31 mars 2024. HG devra faire les paiements suivants, qui représentent un coût devant être attribué à la blanchisserie :

Élément	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Solde du capital le dernier jour de l'année du prêt	400 000 \$	350 000 \$	300 000 \$	250 000 \$	200 000 \$
Intérêts	36 000	31 500	27 000	22 500	18 000
Remboursement de capital le dernier jour de l'année du prêt	(50 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)	(200 000)
Solde du capital	350 000 \$	300 000 \$	250 000 \$	200 000 \$	0 \$

Autres coûts

Aucuns frais d'occupation n'ont été pris en compte en ce qui concerne le local adjacent qui serait acheté. Ce nouvel achat s'accompagnera sans doute de coûts additionnels dont il faudrait tenir compte dans l'analyse (impôts fonciers, assurances, etc.).

Conclusion

D'après les prévisions ci-dessus, il faudra un peu moins de sept ans à HG pour récupérer l'investissement dans la blanchisserie. De plus, HG devra s'assurer d'avoir 50 000 \$ de trésorerie chaque année pour faire les remboursements de capital, surtout les premières années, où les flux de trésorerie nets seront inférieurs à 50 000 \$.

HG doit évaluer le caractère raisonnable et l'exactitude des données que Lily a fournies au sujet de l'exploitation de Creases. Comme HG se fonde sur ces données pour calculer le délai de récupération, elle pourrait devoir subir les conséquences d'un manque d'exactitude de ces données. Même si Creases exercera les mêmes activités, HG doit tenir compte du fait que Creases n'a pas de mission environnementale à l'heure actuelle.

Veillez également noter que, même s'il s'agit d'une donnée utile, le délai de récupération a ses limites. Par exemple, comme il ne tient pas compte de la valeur temps de l'argent, il est surtout utile dans un contexte de faible inflation. De plus, cette analyse ne tient pas compte des bénéfices des années qui suivent l'an 7, contrairement à une analyse fondée sur la valeur actualisée des flux de trésorerie ou le taux de rendement interne.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le délai de récupération de l'investissement dans la blanchisserie.

Compétent – Le candidat calcule le délai de récupération de l'investissement dans la blanchisserie.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule de manière détaillée le délai de récupération de l'investissement dans la blanchisserie.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat réalise une analyse FFPM du projet d'expansion dans le secteur des blanchisseries.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)
<i>2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur la planification des projets et des initiatives</i>
<i>5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué</i>
<i>5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation</i>
<i>5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer</i>
<i>6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix</i>

Dans le cadre de son expansion possible dans le secteur des blanchisseries, HG doit composer avec les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces décrites ci-dessous.

Forces

- La mission de HG est claire. HG a de l'expérience dans l'offre de services écodurables et fait la promotion de produits écologiques de haute qualité grâce à ses Paniers verts, qui connaissent du succès jusqu'à maintenant. L'expansion cadre avec la mission de HG, soit offrir des services d'entretien ménager résidentiel et d'entretien de vêtements écodurables et de haute qualité, car la blanchisserie utilisera des laveuses et des sècheuses écoénergétiques ainsi que des détergents écodurables.
- HG a deux sources de produits d'exploitation, soit les services d'entretien ménager résidentiel et les services d'entretien de vêtements, ce qui lui permet de mieux gérer les risques, car elle peut s'en remettre à une source de produits lorsque l'autre connaît des difficultés. L'expansion permettra à HG de faire croître le segment entretien de vêtements grâce à l'ajout d'un autre type de produits d'exploitation, et de diversifier davantage ses activités. Le projet concorde également avec l'objectif d'Olive, soit faire prendre de l'expansion à l'entreprise.

- HG a un fournisseur auprès duquel elle peut se procurer tous les produits de nettoyage et détergents écodurables dont elle a besoin pour ses services d'entretien ménager résidentiel et ses Paniers verts. Elle achètera aussi les produits de la blanchisserie auprès de ce fournisseur. HG devrait pouvoir négocier des remises sur quantité sur ses achats de produits.
- HG semble avoir bonne réputation auprès de sa clientèle, car les acheteurs de son nettoyeur naturel de planchers se sont dits satisfaits du produit, comme en témoigne le taux de retour de seulement 15 %. Le fait que les clients actuels fassent l'éloge de la marque et des produits de HG pourrait servir le projet d'expansion de l'entreprise.
- HG est déjà établie dans un petit centre commercial. La blanchisserie pourrait s'installer dans l'espace adjacent aux locaux actuels de HG, ce qui permettrait à cette dernière d'accroître sa présence et à Olive de gérer efficacement les deux types d'activité.
- Olive est une leader forte qui gère avec succès les services d'entretien ménager et d'entretien de vêtements de HG. Lily, qui a de l'expérience dans le domaine, a offert d'aider HG à établir sa blanchisserie. Son aide renforcera davantage HG.
- Étant CPA, Margaret possède des compétences en matière financière. Son expérience et ses connaissances pourront aider HG à prendre des décisions financières, notamment en ce qui concerne l'expansion et le financement de cette dernière. Son apport à l'équipe est utile, car ses compétences complètent bien l'expérience d'Olive en gestion de services de ménage et de retouches.

Faiblesses

- HG n'a aucune expérience dans le secteur des blanchisseries. Il est possible que certains aspects des activités actuelles n'aient pas été pris en compte ou que HG ait de la difficulté à attirer des clients. Le bon fonctionnement de la blanchisserie et l'atteinte de sa capacité maximale d'exploitation pourraient nécessiter plus de temps que prévu.
- Comme Olive gère HG seule, elle doit assumer beaucoup de responsabilités. Il y a un risque qu'Olive n'ait pas le temps de s'occuper à la fois des services existants et de la blanchisserie, car elle travaille déjà à temps plein dans l'entreprise. L'un ou l'autre des services existants, voire les deux services, pourrait en souffrir. Il serait peut-être préférable d'embaucher un gestionnaire, auquel cas il faudrait en tenir compte dans les prévisions.
- Certains écarts sur temps et sur taux des services de ménage actuels sont défavorables, ce qui, avec le temps, pourrait avoir des conséquences sur le plan financier et nuire à la disponibilité des ressources en vue de l'expansion ou pour d'autres projets futurs.

- Des clients des services de ménage ont exprimé leur déception à l'égard du Ménage rapide. S'il n'est pas réglé rapidement, le problème pourrait nuire à la réputation de HG et entraîner une baisse des ventes de services dans l'avenir.
- Il semble qu'aucune étude de marché n'ait été réalisée pour déterminer s'il existe un marché pour ce type de services dans la région, ce qui démontre l'absence d'un contrôle diligent avant le lancement du projet.

Possibilités

- HG a déjà une clientèle qui a à cœur la durabilité de l'environnement. Il est donc probable que les clients des services d'entretien ménager aient recours aux services de la blanchisserie. HG pourrait offrir des rabais aux clients de ses services d'entretien ménager pour les attirer vers les services de sa blanchisserie.
- HG a déjà une clientèle pour ses services de tailleur, probablement différente de sa clientèle des services d'entretien ménager. La clientèle de ses services de tailleur pourrait également être intéressée par les services de blanchisserie.
- Il existe des possibilités de synergies entre les segments entretien ménager résidentiel et entretien de vêtements de HG. Ce projet est une occasion de mettre à profit ces synergies. Par exemple, HG pourrait proposer à ses clients des services d'entretien ménager de faire ramasser leur lessive par les techniciens en entretien ménager pour les faire laver chez HG. HG pourrait ainsi offrir aux clients un service commode de ramassage et de livraison de lessive.
- Depuis quelques années, les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à la durabilité de l'environnement. À l'heure actuelle, il n'existe aucune blanchisserie écodurable à Whitehorse. Ce projet conférerait à HG l'avantage du précurseur dans ce secteur.
- Comme HG est établie dans un petit centre commercial très fréquenté, elle jouit d'une excellente visibilité auprès de nombreux consommateurs. Il s'agit d'un avantage du projet, car il est probable que l'acquisition de clients pour la blanchisserie dépende beaucoup de sa visibilité.

Menaces

- Il existe sûrement d'autres blanchisseries à Whitehorse, mais probablement aucune blanchisserie écodurable. HG devra demander des prix plus élevés que ceux des blanchisseries traditionnelles puisqu'elle utilisera des produits de haute qualité. Il est possible que les consommateurs ne soient pas prêts à accepter ces prix plus élevés.
- Les barrières à l'entrée sont plutôt faibles dans ce secteur. Des concurrents ayant peu d'expertise ou de compétences pourraient pénétrer le marché rapidement.

- L'absence de concurrents offrant des services de blanchisserie écodurables pourrait être un signe qu'il n'y a pas de marché pour ces services dans la région.

Conclusion

Compte tenu de l'analyse qui précède, je recommande à HG de réaliser l'expansion. Comme ce projet cadre avec la mission de HG et avec sa volonté de faire prendre de l'expansion à l'entreprise, il vaut la peine de l'entreprendre, d'un point de vue stratégique. Même s'il existe des risques, ils sont atténués dans une certaine mesure par l'importance que HG accorde à la durabilité de l'environnement et par la clientèle existante qui pourrait utiliser les services de la blanchisserie. Nous vous conseillons de réaliser d'abord une étude de marché pour réduire les risques.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques facteurs FFPM pour HG.

Compétent – Le candidat analyse certains facteurs FFPM pour HG.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs facteurs FFPM pour HG.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat explique les différences entre une mission de compilation et une mission d'audit ainsi que les incidences du changement de type de mission pour HG.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
4.2.1	Donner des conseils sur les besoins de l'entité en matière de certification	B
4.3.1	Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)	
<i>6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales</i>	
<i>6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer</i>	
<i>6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix</i>	

Si HG obtient l'emprunt bancaire, elle devra faire auditer ses états financiers de l'exercice se terminant le 31 décembre 2022. Les états financiers audités devront être prêts d'ici le 31 mars 2023. HG a fait réaliser une mission de compilation pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Voici certaines des différences entre une mission de compilation et une mission d'audit ainsi que certaines des incidences du changement de type de mission pour HG.

Différence	Audit	Compilation
Norme(s) appliquée(s)	Normes canadiennes d'audit (NCA)	Norme canadienne de services connexes (NCSC) 4200, <i>Missions de compilation</i>
Objectifs de l'auditeur et du professionnel en exercice	Objectifs de l'auditeur : <ul style="list-style-type: none"> • obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et, en conséquence, pouvoir exprimer une opinion indiquant si les états financiers ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable (les IFRS dans le cas de HG); • délivrer un rapport sur les états financiers, et procéder aux communications exigées par les NCA, en fonction de ses constatations. 	Objectifs du professionnel en exercice : <ul style="list-style-type: none"> • assister la direction dans la préparation d'informations financières compilées conformément à la méthode de comptabilité qu'elle a retenue, d'après les informations qu'elle fournit; • délivrer un rapport conforme à la NCSC 4200.
Niveau d'assurance	Un audit fournit l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.	Une compilation ne fournit aucune assurance à l'égard des états financiers.
Règles de déontologie	L'auditeur doit se conformer aux règles de déontologie pertinentes, notamment celles reposant sur les principes d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.	Le professionnel en exercice doit se conformer aux règles de déontologie pertinentes, notamment celles reposant sur les principes d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Différence	Audit	Compilation
	<p>L'auditeur doit aussi se conformer aux règles pertinentes ayant trait à l'indépendance.</p> <p>L'auditeur doit faire preuve d'esprit critique et exercer son jugement professionnel tout au long de la planification et de la réalisation d'un audit des états financiers.</p>	<p>Les règles de déontologie pertinentes n'exigent pas que le professionnel en exercice soit indépendant de l'entité pour pouvoir réaliser une mission de compilation. Cependant, dans les situations où le professionnel en exercice serait perçu par un observateur raisonnable comme manquant d'indépendance, les règles de déontologie pertinentes peuvent exiger l'ajout d'une mention dans le rapport de mission de compilation.</p> <p>Le professionnel en exercice doit aussi exercer son jugement professionnel dans une mission de compilation.</p>
<p>Nature et étendue des procédures</p>	<p>Comme l'auditeur fournit un niveau d'assurance élevé dans le cadre d'un audit, la quantité d'éléments probants qui doivent être réunis est également élevée. Par conséquent, l'auditeur met en œuvre diverses procédures dans le but d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés, notamment des procédures de corroboration et/ou des tests des contrôles internes.</p> <p>La NCA 315 donne un aperçu de procédures à mettre en œuvre :</p>	<p>Comme le professionnel en exercice ne fournit aucune assurance à l'égard des états financiers dans le cadre d'une mission de compilation, les procédures mises en œuvre sont moins poussées que dans un audit. Le professionnel en exercice ne met en œuvre aucune procédure de corroboration ni aucun test des contrôles internes.</p> <p>Selon la NCSC 4200, le professionnel en exercice met en œuvre les procédures suivantes dans le cadre d'une mission de compilation :</p>

Différence	Audit	Compilation
	<p>i) déterminer le seuil de signification et le seuil de signification pour les travaux;</p> <p>ii) réaliser des procédures d'évaluation des risques dans le but d'identifier les risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et au niveau des assertions en ce qui a trait aux catégories d'opérations, aux soldes de comptes et aux informations à fournir;</p> <p>iii) planifier les réponses à l'évaluation des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et au niveau des assertions. Ces réponses à l'évaluation des risques au niveau des assertions incluent notamment des procédures de corroboration (échantillonnage détaillé de comptes des états financiers, vérification d'opérations par retraçage des documents sources, inspections, confirmations, contrôle arithmétique, procédures analytiques, etc.) ou des tests de l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place par l'entité pour prévenir ou détecter et corriger les anomalies significatives;</p>	<p>i) acquérir une connaissance suffisante des affaires, des activités, du système et des livres comptables, et de la méthode de comptabilité de l'entité, pour pouvoir réaliser la mission de compilation;</p> <p>ii) préparer les informations financières compilées, y compris une note décrivant la méthode de comptabilité appliquée à leur préparation;</p> <p>iii) lorsqu'il fournit une assistance à la direction quant aux jugements importants portés dans le cadre de la préparation des informations financières compilées, s'entretenir de ces jugements avec la direction afin que celle-ci comprenne leur incidence sur les informations financières compilées et en accepte la responsabilité;</p> <p>iv) après avoir préparé les informations financières compilées, les relire à la lumière de sa connaissance de l'entité et de la méthode de comptabilité appliquée à leur préparation, en cherchant à voir si elles peuvent paraître trompeuses;</p> <p>v) obtenir de la direction ou des responsables de la gouvernance, selon le cas, une reconnaissance de leur responsabilité à l'égard de la version définitive des informations financières compilées.</p>

Différence	Audit	Compilation
	iv) évaluer, en exerçant son jugement professionnel et en faisant preuve d'esprit critique, les éléments probants recueillis, dans le but de déterminer si ces éléments sont suffisants et appropriés pour ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible et, ainsi, permettre à l'auditeur de tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles fonder son opinion.	
Coût	Coût plus élevé que celui d'une mission de compilation, car les procédures qu'il faut mettre en œuvre pour fournir une assurance raisonnable sont plus étendues.	Coût plus faible que celui d'une mission d'audit en raison de l'absence d'expression d'une assurance raisonnable et de l'étendue moins grande des procédures mises en œuvre.

Le fait de passer d'une mission de compilation à une mission d'audit a plusieurs incidences, dont HG devra tenir compte. En gros, l'audit procure un niveau d'assurance plus élevé, mais exige des auditeurs qu'ils mettent en œuvre des procédures plus poussées qui nécessitent plus de temps, ce qui se traduira par des coûts plus élevés pour HG. De plus, le cabinet de Margaret ne pourra pas réaliser l'audit, car l'auditeur doit se conformer à des règles d'indépendance qui ne s'appliquent pas dans le cas d'une mission de compilation (voir l'analyse ci-dessous).

Indépendance

À l'heure actuelle, c'est le cabinet d'audit de Margaret qui réalise la mission de compilation. (Nous présumons que le cabinet indique qu'il n'est pas indépendant dans le rapport de mission de compilation si les règles de déontologie pertinentes l'exigent.)

À titre d'actionnaire de HG, Margaret a un intérêt financier dans la société. Par conséquent, il serait interdit à son cabinet de réaliser l'audit en raison des problèmes d'indépendance qui découleraient d'une telle situation.

Soldes d'ouverture et informations comparatives

Les soldes d'ouverture devront être audités, car ils ont une incidence sur les états financiers de l'exercice considéré. Étant donné que les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 n'ont pas été audités et que l'auditeur qui réalisera la mission ne connaît pas bien HG, l'auditeur devra obtenir des éléments probants relativement aux soldes d'ouverture. Il devra mettre en œuvre certaines procédures à l'égard des soldes d'ouverture, ce qui pourrait faire augmenter les coûts et la durée de la mission d'audit. Il pourrait y avoir une limitation de l'étendue des travaux concernant les stocks, car il est possible qu'il soit difficile d'auditer leur solde d'ouverture. Il est toutefois possible que le solde de ce compte ne soit pas significatif, notamment parce que les Paniers verts représentent probablement la majeure partie des stocks et qu'ils n'ont été lancés que le 1^{er} décembre 2022.

Si les états financiers comportent des données comparatives, l'auditeur devra indiquer, dans un paragraphe sur d'autres points de son rapport, que les chiffres comparatifs n'ont pas été audités.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'expliquer les différences entre une mission de compilation et une mission d'audit.

Compétent – Le candidat explique les différences entre une mission de compilation et une mission d'audit ainsi que les incidences du changement de type de mission pour HG.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en détail les différences entre une mission de compilation et une mission d'audit ainsi que les incidences du changement de type de mission pour HG.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat décrit les procédures d'audit qui seront probablement mises en œuvre à l'égard des produits tirés des services de ménage et de retouches, des produits tirés des Paniers verts, ainsi que des salaires des employés et des retenues salariales.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
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	B
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Les procédures d'audit seront conçues pour répondre à l'évaluation des risques au niveau des assertions concernant les produits et les salaires des employés.

Produits tirés des services de ménage et de retouches

- L'auditeur demandera d'obtenir les grands livres auxiliaires détaillés montrant tous les produits tirés des services de ménage et de retouches comptabilisés en 2022. L'auditeur comparera le solde des grands livres auxiliaires avec le solde figurant dans la balance de vérification, pour s'assurer de l'exhaustivité des grands livres auxiliaires.

- Comme une grande partie de ces services sont payés comptant, il existe un risque lié à l'exhaustivité des produits et des entrées de trésorerie.
 - Comme il existe un horaire de travail pour les services d'entretien ménager, l'auditeur pourrait mettre en œuvre des procédures de corroboration dans le cadre desquelles il sélectionnerait un échantillon de ménages dans l'horaire de travail et déterminerait le montant de produits prévu de chaque opération selon le type de ménage. L'auditeur pourrait ensuite retracer le montant dans le bordereau de dépôt et le relevé bancaire pour confirmer que l'argent a été reçu ainsi que dans le grand livre auxiliaire des produits pour confirmer que l'opération a été comptabilisée en produits.
 - Dans le cas des services de retouches, l'auditeur pourrait mettre en œuvre des procédures de corroboration dans le cadre desquelles il sélectionnerait un échantillon d'opérations dans le grand livre auxiliaire, obtiendrait les reçus de clients et vérifierait que le montant a été comptabilisé en produits dans le grand livre auxiliaire; il retracerait le montant dans le bordereau de dépôt et le relevé bancaire pour confirmer que l'argent a été reçu.
- Il pourrait y avoir un risque de surévaluation des produits, surtout si les propriétaires tentent d'obtenir du financement bancaire, auquel cas ils souhaiteraient que HG affiche de solides résultats financiers. Pour tester la réalité et l'exactitude des produits tirés des services de ménage et de retouches, l'auditeur pourrait mettre en œuvre des procédures de corroboration dans le cadre desquelles il sélectionnerait un échantillon d'opérations génératrices de produits dans chaque livre auxiliaire. Pour chaque échantillon :
 - L'auditeur obtiendrait de HG la copie du reçu des services correspondants (c.-à-d. un reçu pour des services de ménage ou des services de retouches) et vérifierait que le montant indiqué sur le reçu correspond au montant figurant dans le grand livre auxiliaire. Il vérifierait aussi la date du reçu pour confirmer que le montant a été comptabilisé dans la bonne période.
 - Dans le cas des paiements au comptant, l'auditeur pourrait vérifier le montant reçu par rapprochement avec le montant qui figure dans le registre des dépôts et vérifier que le dépôt total correspond au montant indiqué sur le relevé bancaire.
 - Les paiements par carte de crédit ou par virement électronique seraient retracés dans le relevé bancaire selon la date du reçu.
- Dans le cas des services de ménage, l'auditeur pourrait mettre en œuvre des procédures analytiques de corroboration dans le cadre desquelles il obtiendrait les horaires quotidiens des services de ménage de 2022 et recalculerait les produits attendus. Il comparerait ensuite les produits attendus et les produits réels, et ferait une investigation sur les écarts importants en demandant des informations à la direction et en corroborant ces écarts avec les documents sources. Ces procédures lui permettraient de relever les erreurs liées à la réalité et à l'exhaustivité.

- La séparation des périodes est une autre assertion importante concernant les produits. L'auditeur pourrait sélectionner quelques-unes des dernières opérations génératrices de produits tirés des services de ménage et de retouches comptabilisées en 2022 et quelques-unes des premières opérations comptabilisées en 2023. Pour chaque échantillon sélectionné, l'auditeur vérifierait le montant de produits par rapprochement avec le reçu correspondant et la preuve de paiement par le client (registre des dépôts, relevé bancaire ou relevé de cartes de crédit), et il vérifierait la date du reçu pour confirmer que le montant a été comptabilisé dans la bonne période.

Produits tirés des Paniers verts

Pour l'instant, tous les montants reçus des Paniers verts ont été comptabilisés dans les produits. Nous avons déjà abordé le traitement comptable des Paniers verts, et nous vous recommandons d'appliquer le traitement que nous vous avons indiqué. Il y a un risque de surévaluation des produits (réalité), car la plupart des produits ne répondaient pas aux critères de comptabilisation à la fin de l'exercice. L'auditeur mettra en œuvre des procédures de corroboration des produits tirés des Paniers verts, comme des procédures analytiques et des procédures d'échantillonnage.

Les procédures suivantes seront mises en œuvre :

- L'auditeur demandera d'obtenir le contrat standard des abonnements annuels aux Paniers verts. Il le passera en revue pour en comprendre les conditions. L'auditeur vérifiera notamment si la livraison de chaque panier mensuel prévu dans l'abonnement annuel représente l'exécution d'une obligation de prestation. Pour tester le critère d'exécution, l'auditeur vérifiera si HG a l'obligation de livrer 12 paniers mensuels et si chaque panier représente une obligation distincte. Il se renseignera auprès de la direction sur la nature des produits que contient chaque panier et sur la capacité du client de tirer parti de chaque panier pris isolément, et il s'assurera que les conditions sont inscrites au contrat.
- L'auditeur demandera d'obtenir le grand livre auxiliaire détaillé montrant tous les produits tirés des Paniers verts comptabilisés en 2022. L'auditeur comparera le solde du grand livre auxiliaire avec le solde figurant dans la balance de vérification, pour s'assurer de l'exhaustivité du grand livre auxiliaire.

- Selon les conditions du contrat d'abonnement, l'auditeur mettra en œuvre des procédures analytiques de corroboration dans le but de tester la réalité, l'exactitude et la séparation des périodes. Il s'attendra à ce que les produits comptabilisés en 2022 correspondent environ à 1/12 du montant total recueilli pour les abonnements annuels vendus en novembre 2022 (les abonnements vendus en décembre ne doivent pas être comptabilisés en produits en 2022). L'auditeur comparera le résultat de son calcul au montant qui a été comptabilisé et demandera des explications à la direction sur tout écart important.
- Pour tester la réalité, la séparation des périodes et l'exactitude, l'auditeur pourrait également sélectionner un échantillon aléatoire d'opérations dans le grand livre auxiliaire et vérifier chaque montant de produits par rapprochement avec le montant prévu par le contrat correspondant conclu avec le client. Il s'assurera que le contrat a été signé par le client et par HG. Il vérifiera que le contrat précise qu'il porte pour la période allant du 1^{er} décembre 2022 au 1^{er} novembre 2023 et que le montant de produits correspondant est correctement comptabilisé (c.-à-d. l'équivalent d'un mois de l'abonnement annuel en 2022).
 - L'auditeur vérifiera que les montants perçus en novembre et en décembre 2022 qui ne peuvent pas être comptabilisés en produits en 2022 ont été inscrits en produits différés. Il recalculera le montant de produits différés qui a été comptabilisé. Ce montant devra correspondre aux contrats vendus en 2022, moins le montant comptabilisé en produits au titre des premiers paniers mensuels de l'abonnement annuel (c.-à-d. que 11/12 des abonnements vendus en novembre et 100 % des abonnements vendus en décembre doivent être inscrits en produits différés).
 - L'auditeur retracera les paiements encaissés au titre des abonnements vendus en novembre et décembre 2022 dans les relevés bancaires de novembre et décembre.
- Pour tester le passif au titre du droit de retour, l'auditeur vérifiera le caractère raisonnable du taux de retour estimatif de 15 % des Paniers verts. Pour ce faire, il fera une demande d'informations auprès de la direction et obtiendra des éléments probants auprès de tiers.
 - L'auditeur vérifiera si le montant de produits comptabilisés a été réduit de 15 % pour les retours prévus. Pour ce faire, il fera le calcul à partir des produits bruts.
 - L'auditeur s'assurera que la contrepartie de la réduction des produits a été comptabilisée comme passif au titre des remboursements futurs.

Salaires des employés

Charge salariale

- L'auditeur demandera d'obtenir le grand livre auxiliaire détaillé des charges salariales relatives aux techniciens en entretien ménager comptabilisées durant l'exercice. Il comparera le solde du grand livre auxiliaire avec le solde figurant dans la balance de vérification, pour s'assurer de l'exhaustivité du grand livre auxiliaire.
- L'auditeur demandera au fournisseur de services de paie de lui remettre un rapport de type 2, préparé conformément à la NCMC 3416, *Rapport sur les contrôles d'une société de services*, pour obtenir des éléments probants sur l'efficacité du fonctionnement des contrôles en place chez le fournisseur. L'auditeur passera le rapport en revue pour savoir si des écarts ont été relevés dans les contrôles du fournisseur de services de paie durant l'exercice. S'il ne peut obtenir un rapport de type 2, l'auditeur déterminera s'il est possible d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer les charges salariales au moyen uniquement de procédures de corroboration, ou s'il devra demander de tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles du fournisseur.
- L'auditeur mettra en œuvre des procédures de corroboration pour vérifier si le nombre de paiements enregistrés équivaut au nombre de paiements prévus (soit 26 paiements si la paie est versée aux deux semaines).
- L'auditeur sélectionnera un échantillon aléatoire de paiements du grand livre auxiliaire. Si l'auditeur peut s'appuyer sur les contrôles du fournisseur de services de paie, l'échantillon testé sera de moins grande taille. Pour chaque échantillon :
 - L'auditeur retracera chaque paiement de salaire inscrit dans le grand livre auxiliaire dans le sommaire de la paie remis par le fournisseur de services de paie. Il vérifiera que le montant a été comptabilisé dans la bonne période, selon la date qui figure sur le bordereau de paie. Il obtiendra ainsi une assurance à l'égard de l'exactitude et de la séparation des périodes. Pour chaque opération faisant partie de l'échantillon, l'auditeur retracera les heures de travail dans l'horaire de travail de l'employé de la période afin de vérifier la réalité de l'opération. Il vérifiera aussi que le taux de rémunération horaire appliqué est le bon compte tenu de la durée de l'emploi (soit 20 \$ si l'employé travaille chez HG depuis plus d'un an, ou 18 \$ s'il y est depuis moins d'un an).
 - L'auditeur vérifiera aussi les sommaires de la paie correspondant aux opérations faisant partie de l'échantillon par rapprochement avec les horaires de travail fournis par Olive. L'auditeur s'assurera que le total de la paie selon l'horaire de travail correspond au total figurant dans le sommaire de la période de paie remis par le fournisseur.

- L'auditeur comparera le montant total de l'échantillon de sommaires de la paie au retrait figurant dans le relevé bancaire correspondant.
- Pour tester l'exhaustivité de la charge salariale qui a été comptabilisée dans le grand livre général :
 - l'auditeur comparera le total des salaires figurant dans le T4 Sommaire à la charge salariale qui a été comptabilisée;
 - l'auditeur pourrait aussi retracer les paiements aux employés dans les relevés bancaires et obtenir des éléments justificatifs afin de déterminer si les paiements se rapportent à la paie.
- Pour tester l'exactitude de la charge salariale à payer à la fin de l'exercice qui a été comptabilisée dans le grand livre général, l'auditeur demandera au fournisseur de lui remettre le sommaire de la période de paie englobant la date de la fin de l'exercice. Il recalculera les montants figurant dans le sommaire de la paie en fonction du nombre de jours de travail avant la fin de l'exercice, et comparera le résultat à la charge salariale à payer figurant dans le grand livre général. L'auditeur obtiendra ainsi des éléments probants relatifs à l'assertion sur la séparation des périodes.

Retenues salariales

- Les retenues salariales sont calculées par le fournisseur de services. Si le rapport préparé conformément à la NCMC 3416 indique qu'on peut se fier aux contrôles du fournisseur de services de paie, l'auditeur aura peu de procédures de corroboration à mettre en œuvre (voir l'analyse globale ci-après). S'il ne peut se fier aux contrôles du fournisseur de services de paie, l'auditeur mettra en œuvre des procédures de corroboration plus étendues, tant pour l'ensemble des opérations que pour chaque employé.
- Pour tester la remise des retenues salariales par le fournisseur au gouvernement, l'auditeur sélectionnera un échantillon dans le sommaire de la paie. Il fera le total des retenues salariales de la période de paie, auquel il ajoutera les cotisations de l'employeur au RPC et à l'AE, et comparera le résultat aux remises mensuelles au gouvernement, au retrait correspondant dans le relevé bancaire, et au montant figurant dans le grand livre général. L'auditeur obtiendra ainsi la preuve que la société remplit son obligation légale de remettre les retenues salariales au gouvernement.
- Pour tester le caractère raisonnable de la charge au titre des charges sociales qui figure dans l'état des résultats (soit les cotisations de l'employeur au RPC et à l'AE), l'auditeur multipliera la masse salariale totale aux pourcentages des retenues salariales devant être remises au gouvernement. L'auditeur fera une investigation sur tout écart important par rapport aux montants attendus.

S'il ne peut se fier aux contrôles du fournisseur, l'auditeur comparera, pour l'échantillon d'opérations sélectionné précédemment, les retenues effectuées au titre de l'impôt sur le revenu et des cotisations des employés au RPC et à l'AE aux tables de retenues sur la paie du gouvernement. Il comparera ensuite ces montants à ceux qui figurent dans le sommaire de la paie remis par le fournisseur de services de paie.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat décrit quelques procédures d'audit qui seront probablement mises en œuvre à l'égard des produits et des salaires des employés.

Compétent – Le candidat décrit certaines des procédures d'audit qui seront probablement mises en œuvre à l'égard des produits et des salaires des employés.

Compétent avec distinction – Le candidat décrit plusieurs des procédures d'audit qui seront probablement mises en œuvre à l'égard des produits et des salaires des employés.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat explique les différences entre une entreprise individuelle et une société.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
6.1.1	Traiter des concepts et principes généraux de l'impôt sur le revenu	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Le travailleur indépendant peut soit exploiter une entreprise individuelle, soit constituer une société. Il n'est pas facile de déterminer quelle est la forme d'entreprise optimale pour un travailleur indépendant. D'après les informations fournies, la société constituée serait une société privée sous contrôle canadien (SPCC), soit une société privée contrôlée par des résidents du Canada. Lors de la constitution d'une société, des actions sont émises en faveur de l'actionnaire, en l'occurrence le travailleur indépendant, en contrepartie d'un montant convenu.

Entreprise individuelle

Avantages

- La création d'une entreprise individuelle est simple et peu coûteuse. Dans la plupart des cas, l'entreprise individuelle n'a pas à être immatriculée auprès du gouvernement (les lois locales sur les permis pouvant varier, il vaudrait mieux en obtenir la confirmation). Comme toutes les entreprises, peu importe leur forme, sont tenues de s'inscrire à la TPS/TVH, cette exigence n'est pas un facteur pertinent.
- Si l'entreprise enregistre des pertes, celles-ci peuvent être déduites de tous les autres revenus du particulier qui exploite l'entreprise individuelle.
- Le particulier qui exploite l'entreprise individuelle contrôle toutes les décisions de l'entreprise et tous les profits de cette entreprise lui reviennent.
- Le particulier qui exploite une entreprise individuelle n'a à produire qu'une déclaration de revenus des particuliers.

Inconvénients

- La responsabilité du particulier qui exploite une entreprise individuelle est illimitée. Il est responsable de toutes les dettes et de tous les passifs de l'entreprise. Si une poursuite est intentée contre l'entreprise, tous les actifs de l'entreprise et les actifs personnels du particulier sont à risque.

- Si l'entreprise individuelle génère des profits, il est probable que le particulier paiera plus d'impôts que s'il exploitait une société. Le taux d'imposition fédéral le plus bas s'établit à 15 %, puis il augmente graduellement pour atteindre 33 %, selon le revenu imposable du particulier; à cet impôt s'ajouterait l'impôt provincial.
- Tout le revenu imposable que génère l'entreprise du particulier qui exploite une entreprise individuelle durant une année d'imposition est assujetti à l'impôt sur le revenu.

Constitution d'une société

Avantages

- La responsabilité de l'actionnaire d'une société est limitée. Si une poursuite est intentée contre la société en raison d'un incident qui n'est pas causé par la négligence de l'actionnaire, les actifs personnels de l'actionnaire sont protégés.
- Grâce à la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE), à laquelle sont admissibles les SPCC qui gagnent un revenu d'entreprise, une société est assujettie à un taux d'impôt fédéral réduit (9 % à l'heure actuelle) sur ses premiers 500 000 \$ de revenu provenant d'une entreprise exploitée activement.
- Les profits nets après impôts peuvent être conservés dans la société. Comme ils n'ont pas à être distribués immédiatement aux actionnaires, ces derniers bénéficient d'un report de l'imposition, car l'écart entre l'impôt des sociétés et l'impôt des particuliers n'est payé que lorsque les fonds sont distribués aux actionnaires.
- L'actionnaire peut planifier ses retraits des profits de la société et, donc, le moment où ces retraits seront imposés entre ses mains. Il peut étaler les retraits au fil du temps de façon à être assujetti à un taux marginal réduit chaque année. Une fois l'impôt des sociétés payé, les profits peuvent être conservés dans la société jusqu'à ce que l'actionnaire décide d'effectuer un retrait durant une année où son revenu personnel et son taux d'imposition marginal sont bas.
- Un actionnaire est admissible à l'exonération cumulative des gains en capital réalisés sur la vente d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE). Des actions sont généralement considérées comme des AAPE si la société est une SPCC dont la totalité ou presque des éléments d'actif est attribuable à des éléments qui sont principalement utilisés dans une entreprise exploitée activement. Si les actions de la société sont vendues, l'actionnaire est exonéré de l'impôt sur le gain en capital jusqu'à concurrence du plafond. Toutefois, en l'occurrence, il ne semble pas qu'il serait possible de vendre l'entreprise, cette dernière ne possédant aucun actif autre que la capacité du travailleur indépendant de générer un revenu de son travail. L'exonération cumulative des gains en capital ne représente donc pas un avantage.

- Comme l'actionnaire peut recevoir un revenu de la société sous la forme de dividendes ou de revenu d'emploi, il dispose d'une plus grande flexibilité pour la planification de sa retraite (étant donné que le revenu d'emploi influe sur le plafond des cotisations au RPC et sur le maximum déductible au titre des REER).

Inconvénients

- Il est coûteux de constituer une société, car cette dernière doit être immatriculée auprès du gouvernement et doit produire des déclarations chaque année au registraire des sociétés.
- Comme la société est une entité juridique distincte de son actionnaire, elle paie un impôt (l'impôt des sociétés) qui est entièrement distinct de l'impôt des particuliers que paie son actionnaire. Par conséquent, le travailleur indépendant devra produire deux déclarations de revenus, ce qui représente des coûts supplémentaires. De plus, les déclarations de revenus des sociétés peuvent être complexes.
- Si tous les profits nets de la société sont versés à l'actionnaire dès qu'ils sont gagnés si bien que la société a un revenu imposable nul ou très bas, ils seront entièrement imposés à titre de revenus des particuliers de l'actionnaire, à son taux d'imposition. Ainsi, l'actionnaire paierait normalement le même montant d'impôt que celui qu'il aurait payé s'il n'avait pas constitué une société.
- Les pertes d'entreprise de la société ne peuvent pas être déduites des autres revenus de l'actionnaire.
- Même si l'Agence du revenu du Canada a confirmé que le tailleur est un travailleur indépendant du point de vue fiscal, si la relation venait à changer (par exemple, s'il cessait de fournir des services à d'autres clients et se consacrait à temps plein à HG), il y a un risque que son revenu soit considéré comme un revenu d'une entreprise de prestation de services personnels, lequel est assujéti à un impôt des sociétés très élevé.

L'entreprise individuelle est une structure courante pour une entreprise qui n'a aucun employé, ce qui est probablement le cas du travailleur indépendant. À moins que le travailleur indépendant ait l'intention de se prévaloir d'un report d'imposition, envisage de faire croître son entreprise sous la forme d'une société ou souhaite faire assumer des passifs par une SPCC, je lui recommande de continuer d'exploiter une entreprise individuelle, ce qui lui évitera les complications d'avoir à produire deux déclarations de revenus et les coûts associés à la constitution d'une société.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat explique quelques différences entre une entreprise individuelle et une société.

Compétent – Le candidat explique certaines des différences entre une entreprise individuelle et une société.

Compétent avec distinction – Le candidat explique plusieurs des différences entre une entreprise individuelle et une société.

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 1^{er} JUIN 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

Étude de cas n° 2

(Temps suggéré : 80 minutes)

Nous sommes le 2 février 2023. Daniel Mao, un nouveau client à qui vous fournirez des services-conseils, est propriétaire de Horsin' Around inc. (HAI), un ranch qui offre la prise en pension de chevaux, des randonnées à cheval et des cours d'équitation. Daniel vous appelle, vous, CPA.

« Nous avons des problèmes de trésorerie, explique-t-il, et nous avons demandé de l'aide à la banque. La banque nous a offert un prêt non garanti de 50 000 \$ à 6,5 % d'intérêt, ce qui est mieux que le taux de 20 % que nous payons actuellement sur nos soldes de cartes de crédit. Nous devons lui fournir nos plus récentes déclarations de revenus des sociétés et nos états financiers, préparés selon les NCECF. Je vous ai envoyé le projet d'états financiers que j'ai préparé, avec mes notes (Annexe I). Nous pourrions parler des autres questions de comptabilité plus tard, mais pouvez-vous regarder le traitement comptable de l'autobus scolaire que nous venons de louer? Pouvez-vous aussi calculer le revenu imposable de HAI pour 2022? Nous avons payé tellement d'impôts par le passé! Je vous ai envoyé par courriel de l'information sur nos dernières déclarations de revenus (Annexe II).

« Pour générer plus de produits, nous allons offrir un camp de jour d'été, qui commencera en 2023 (Annexe III).

« Il faut que HAI retrouve des flux de trésorerie positifs, et je ne sais pas où trouver des fonds. En plus de nos dépenses en immobilisations habituelles, nous avons besoin d'un nouveau tracteur cette année, qui coûtera 42 000 \$, et nous devons payer 70 000 \$ pour refaire le toit de l'écurie dans cinq ans. Veuillez préparer des prévisions de trésorerie avant impôts pour que je sache si nous aurons assez d'argent pour couvrir ces dépenses. Ensuite, je veux que vous m'aidiez à trouver des moyens d'améliorer nos flux de trésorerie, et je me demande si nous devrions accepter le prêt non garanti et s'il y a d'autres possibilités.

« Je dois me sauver, nous accueillons deux nouveaux chevaux rescapés aujourd'hui. J'adore aider ces chevaux. »

ANNEXE I
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Horsin' Around inc.

Bilan

Aux 31 décembre

	2022	2021
Actif		
Actifs à court terme :		
Trésorerie	100 \$	28 000 \$
Comptes clients	17 900	10 000
Assurances payées d'avance	15 000	15 000
Placements	0	12 000
	33 000	65 000
Immobilisations corporelles (Note 1)	1 077 440	1 100 000
 Total de l'actif	 1 110 440 \$	 1 165 000 \$
 Passif et capitaux propres		
Passifs à court terme :		
Soldes de cartes de crédit	22 500 \$	5 000 \$
Comptes fournisseurs	50 000	8 000
Intérêts courus	1 000	1 000
Emprunt auprès de l'actionnaire	44 500	0
Tranche à court terme de l'emprunt hypothécaire	38 000	37 000
	156 000	51 000
Emprunt hypothécaire	475 000	513 000
	631 000	564 000
 Capital-actions	 100 000	 100 000
Bénéfices non répartis	379 440	501 000
	479 440	601 000
 Total du passif et des capitaux propres	 1 110 440 \$	 1 165 000 \$

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Horsin' Around inc.

État des résultats

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

Produits

Droits de pension (Note 2)	126 000 \$
Randonnées (Note 3)	50 000
Entraînements et cours	30 000
Gain sur la vente de titres	8 000
	<hr/>
	214 000

Charges

Paiements de location (Note 4)	4 000
Dons à des organismes de bienfaisance enregistrés	7 000
Publicité	3 000
Assurances (Note 5)	20 000
Aliments pour chevaux	27 000
Salaires du personnel	141 500
Soins vétérinaires (Note 6)	29 000
Intérêts (Note 7)	14 000
Repas et divertissement	2 500
Amortissement	87 560
	<hr/>
	335 560

Perte nette (121 560) \$

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Notes

1. Immobilisations corporelles

Catégorie d'immobilisations corporelles	Valeur nette comptable à l'ouverture	Ajouts	Amortissement	Valeur nette comptable à la fermeture
Terrain	400 000 \$	50 000 \$		450 000 \$
Bâtiments	450 000 \$	15 000 \$	22 560 \$	442 440 \$
Véhicules	150 000 \$		45 000 \$	105 000 \$
Mobilier et agencements	100 000 \$		20 000 \$	80 000 \$
Total	1 100 000 \$	65 000 \$	87 560 \$	1 077 440 \$

Nous investissons en moyenne 40 000 \$ par année dans les immobilisations corporelles. En décembre 2022, nous avons investi 65 000 \$ pour l'achat du terrain et des bâtiments d'une écurie voisine qui avait dû fermer après 20 ans d'activité. C'était tellement dommage – de nombreux chevaux y étaient en pension. Nous utiliserons cette écurie pour produire notre propre foin, ce qui réduira de 30 % nos achats d'aliments pour chevaux à partir de 2023.

2. Nous prenons des chevaux en pension (nous les nourrissons et les hébergeons) pour les gens de la région. Nous demandons 350 \$ par mois par cheval et accueillons actuellement 30 chevaux. D'autres écuries de la région demandent 400 \$. Nous n'avons pas augmenté notre prix depuis des années parce que nous voulons qu'il reste abordable. Nous avons la capacité d'accueillir 18 chevaux de plus, mais je préfère l'ambiance d'une petite écurie. HAI possède 25 chevaux qui sont utilisés pour les cours et les randonnées, et 20 chevaux rescapés que nous avons accueillis au fil des ans et qui profitent simplement de la vie. Les chevaux coûtent très cher à nourrir! Chaque cheval a besoin d'environ une demi-botte de foin par mois, au prix de 60 \$ la botte.
3. Il n'y a pas eu beaucoup de randonnées en 2022. Comme Voyages Canada fait de la publicité à l'étranger pour attirer les touristes dans les ranchs, il devrait y avoir une augmentation. En effet, Voyages Canada prévoit une croissance annuelle de 7 %.
4. Pour assurer le transport des enfants entre le camp d'été et la ville, nous louons un autobus scolaire usagé depuis septembre. L'autobus vaut 55 000 \$, et nous avons signé un contrat de location de cinq ans. La coopérative de crédit aurait pu financer l'achat de l'autobus, à un taux d'intérêt de 5 %, mais nous avons préféré le louer. Selon le contrat, nous pourrions, après cinq ans, acheter l'autobus pour 15 000 \$, ce qui est un juste prix pour un autobus qui aura 15 ans à ce moment. Ces autobus peuvent rouler pendant 20 ans! Les paiements sont de 1 000 \$ et sont exigibles le premier jour de chaque mois.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

5. Ce montant comprend la prime de l'assurance vie de 2 400 \$ que détient HAI sur ma tête et celle de notre assurance responsabilité civile pour les chevaux. Il ne comprend pas la prime supplémentaire de 5 000 \$ que nous devons payer pour le camp d'été, puisque ce dernier ne commencera que plus tard en 2023.
6. Comme nous continuons à adopter de nouveaux chevaux rescapés, le coût des soins vétérinaires continue d'augmenter. Au total, il représentera environ 45 000 \$ en 2023, mais il devrait rester stable par la suite.
7. Il s'agit des intérêts sur les soldes de cartes de crédit et sur l'emprunt hypothécaire. La valeur de notre propriété a beaucoup augmenté au cours des 20 dernières années. Nous avons renouvelé l'emprunt hypothécaire il y a deux ans au taux de 2 %, et les paiements mensuels de capital et d'intérêts réunis sont de 4 000 \$.

ANNEXE II
COURRIEL SUR LES QUESTIONS FISCALES

À : CPA
De : Daniel Mao
Objet : Questions fiscales

Bonjour CPA,

Comme nous avons subi une perte cette année, est-ce que cela signifie que l'Agence du revenu du Canada (ARC) va nous envoyer de l'argent, pour une fois? Comment est-ce que ça fonctionne?

Voici le revenu imposable de HAI pour les quatre dernières années :

2018 : 65 000 \$
2019 : 45 000 \$
2020 : 30 000 \$
2021 : 25 000 \$

HAI a vendu tous ses titres négociables cette année. Ces 20 000 \$ nous ont vraiment aidés. Le prix de base rajusté était de 12 000 \$. Je suis convaincu qu'une grosse partie de cet argent s'envolera en impôts et que je ne la reverrai jamais.

Voici les soldes de clôture des fractions non amorties du coût en capital de HAI, selon la dernière déclaration de revenus de la société :

Catégorie 1 (4 %) : 500 000 \$
Catégorie 8 : 11 000 \$
Catégorie 10 : 170 000 \$

L'ARC nous a confirmé que nos activités ne sont pas considérées comme des activités agricoles aux fins de l'impôt.

Cordialement,

Daniel

ANNEXE III INFORMATIONS SUR LE CAMP DE JOUR D'ÉTÉ

Nous offrirons le camp de jour 10 semaines par année, en été. D'autres camps affichent un prix de 350 \$ par semaine. Je pensais demander 250 \$ par semaine, pour aider les familles à faible revenu. Veuillez calculer le prix minimum que je peux demander pour que les flux de trésorerie du camp ne soient ni positifs ni négatifs. Nous pouvons accueillir 30 enfants chaque semaine, et je pense que toutes les places vont être prises.

Voici quelques informations sur les coûts :

- HAI dépense actuellement 3 000 \$ par année en publicité. Nous diffuserons plus de publicité pendant 12 semaines avant le début du camp, au coût de 100 \$ par semaine.
- Nous devons payer des droits annuels de 500 \$ pour le permis d'exploitation du camp. Comme nous devons aussi maintenir un ratio maximum enfants/membres du personnel de 12:1, nous devons faire des embauches pour le camp. Il faudra au moins deux moniteurs certifiés sur place, à 25 \$ l'heure, qui sont inclus dans le ratio 12:1. Les autres membres du personnel n'auront besoin d'aucune formation particulière, et nous pourrions les payer 15 \$ l'heure. Notre semaine de travail est de 40 heures.
- Le carburant pour l'autobus coûtera 220 \$ par semaine. Les mois où il n'y a pas de camp, l'école du coin utilise l'autobus. Elle paie son carburant et a offert de payer 200 \$ par semaine à HAI pour utiliser l'autobus, mais j'ai refusé les 200 \$; le plus important, c'est de redonner à la communauté.
- Les frais accessoires s'élèveront à 200 \$ par semaine.
- L'École provinciale d'agriculture offre un programme pour permettre aux étudiants d'acquérir de l'expérience pendant l'été et de recevoir des crédits d'études au lieu d'être rémunérés.

**GUIDE DE CORRECTION 3-2
HORSIN' AROUND INC. (HAI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Daniel Mao
De : CPA, consultant
Objet : Conseils à propos de Horsin' Around inc. (HAI)

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de l'autobus scolaire.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous m'avez demandé d'examiner la comptabilisation du contrat de location de l'autobus. HAI applique les NCECF, et le chapitre 3065, « Contrats de location », traite des contrats de location.

Il faut d'abord déterminer si le contrat est un contrat de location-acquisition ou de location-exploitation. Selon le paragraphe 3065.06 du *Manuel*, au moins l'une des conditions suivantes doit être remplie pour que le contrat soit considéré comme un contrat de location-acquisition :

- a) *Il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété du bien au terme de la durée du bail. Cette condition se trouve remplie lorsque le bail prévoit que la propriété du bien loué sera cédée au preneur au terme de la durée du bail ou lorsqu'il contient une option d'achat à prix de faveur.*

Selon le contrat, HAI pourra acheter l'autobus pour 15 000 \$ à la fin du contrat, ce qui, selon vous, est un juste prix pour un autobus de 15 ans. D'après cet énoncé, la propriété ne sera pas automatiquement cédée au terme de la durée du bail. De plus, comme 15 000 \$ est un juste prix, il s'agit probablement de la juste valeur de marché de l'autobus et la clause ne constitue pas une option d'achat à prix de faveur (OAPF).

Par conséquent, ce critère n'est pas rempli.

b) La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques que l'on prévoit pouvoir tirer de l'utilisation du bien. Même si la durée du bail n'est pas égale, en termes d'années, à la durée économique du bien loué, on s'attend normalement à ce que le preneur retire pratiquement tous les avantages économiques que peut procurer l'utilisation du bien lorsque le bail couvre une proportion considérable (habituellement 75 % ou plus) de la durée économique du bien. On peut supposer en effet qu'un matériel moderne, doté des derniers perfectionnements technologiques et à l'état neuf est plus efficace qu'un matériel usé et de conception plus ancienne.

La durée du bail est de cinq ans. Selon les informations fournies, ces autobus peuvent rouler pendant 20 ans. Par conséquent, la durée de vie utile restante du bien loué est de 10 ans à la date d'entrée en vigueur du bail, et la durée du bail correspond à 50 % de la durée de vie utile restante (5 ans sur 10 ans) du bien loué. La durée du bail ne représente pas une proportion considérable de la durée économique du bien parce qu'elle est inférieure à 75 % de cette dernière.

Par conséquent, ce critère n'est pas rempli.

c) Le bailleur est assuré, aux termes du bail, de récupérer le capital investi dans le bien loué et de gagner un rendement sur cet investissement. Cette condition est remplie si, au début de la durée du bail, la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, abstraction faite de la partie de ces paiements qui a trait aux frais accessoires, représente la quasi-totalité (habituellement 90 % ou plus) de la juste valeur du bien loué à la date d'entrée en vigueur du bail. Pour déterminer la valeur actualisée, le preneur utilise comme taux d'actualisation son taux d'intérêt marginal ou, s'il le connaît et s'il est inférieur au taux d'intérêt marginal, le taux d'intérêt implicite du bail.

Éléments du calcul	Valeur	Explication
Taux	0,42 % (5 % ÷ 12)	La coopérative de crédit a indiqué qu'elle aurait pu financer l'achat de l'autobus à un taux de 5 %.
Durée	60	La durée du bail est de cinq ans. Les paiements sont mensuels : 12 mois × 5 ans = 60 mois.
Paiements	1 000 \$	Les paiements de location mensuels sont de 1 000 \$.
OAPF	S. O.	Il n'y a pas d'OAPF puisque le prix d'achat correspondrait à la juste valeur (JV).
Type	1	Les paiements sont exigibles au début du mois.
Valeur actualisée (VA) des paiements de location mensuels	53 212 \$	=VA(0,42 %;60;1 000;0;1)
JV	55 000 \$	La JV de l'autobus à la date d'entrée en vigueur du bail, comme indiqué.
Proportion de la JV	97 %	La proportion représente plus de 90 %.

Puisque la VA des paiements de location représente plus de 90 % de la JV du bail, ce critère est rempli.

Par conséquent, ce contrat de location doit être comptabilisé comme un contrat de location-acquisition.

Selon les paragraphes .15 à .18 du chapitre 3065 :

.15 Le preneur doit comptabiliser les deux volets de l'opération de location-acquisition, à savoir le bien et l'obligation.

- .16 *Le montant de l'élément d'actif et le montant de l'obligation que l'on comptabilise au début du contrat de location correspondent à la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, abstraction faite de la partie de ces paiements qui a trait aux frais accessoires. Si l'on ne connaît pas le montant des frais accessoires que comprennent les paiements minimums exigibles en vertu du bail, on en fait une estimation. Le taux d'intérêt implicite du bail est partiellement fonction de la valeur résiduelle du bien loué, valeur à laquelle le preneur n'est habituellement pas intéressé. Par conséquent, si l'on utilisait ce taux d'intérêt implicite comme taux d'actualisation lorsqu'il est supérieur au taux d'intérêt marginal du preneur, on aboutirait à un montant moins représentatif de la valeur du bien pour le preneur que si l'on utilisait son taux d'intérêt marginal comme taux d'actualisation. C'est pourquoi, pour déterminer la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, le preneur doit utiliser comme taux d'actualisation son taux d'intérêt marginal ou, s'il lui est facile de le déterminer et s'il est inférieur au taux d'intérêt marginal, le taux d'intérêt implicite du bail. Nonobstant ce qui précède, la valeur attribuée au bien et à l'obligation ne doit pas dépasser la juste valeur du bien loué.*
- .17 *La valeur capitalisée d'un bien amortissable loué en vertu d'un contrat de location-acquisition doit être amortie sur la durée d'utilisation prévue pour le bien, selon une formule compatible avec les pratiques du preneur en matière d'amortissement pour les immobilisations de même nature (voir le chapitre 3061, IMMOBILISATIONS CORPORELLES). Si le bail comporte des dispositions d'accession à la propriété ou contient une option d'achat à prix de faveur, la période d'amortissement doit être la durée économique du bien. Sinon, on doit amortir le bien sur la durée du bail.*
- .18 *L'obligation prise en charge en vertu d'un contrat de location-acquisition peut être comparée à un emprunt. Les paiements faits en vertu du bail doivent être imputés en diminution de l'obligation et aux comptes des intérêts débiteurs et des frais accessoires. Les intérêts débiteurs sont déterminés en appliquant au solde de l'obligation le taux d'actualisation utilisé lors du calcul de la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail.*

Il faut passer les écritures d'ajustement suivantes pour que le contrat de location soit correctement comptabilisé :

Dt Bien loué 53 212 \$
Ct Obligation découlant du contrat de location 53 212 \$

Pour comptabiliser le bien loué et l'obligation découlant du contrat de location-acquisition. Selon les paragraphes .15 et .16, ce montant est calculé à partir de la VA des paiements minimums exigibles en vertu du bail, calculée précédemment.

Dt Amortissement 3 547 \$
 Ct Amortissement cumulé 3 547 \$

Pour comptabiliser l'amortissement du bien loué. Selon le paragraphe .17, l'amortissement doit se faire sur la durée du bail de cinq ans. D'après le montant des paiements de location figurant à l'état des résultats, il y a eu quatre paiements ($4 \times 1\,000 \$ = 4\,000 \$$). Par conséquent, nous devons calculer l'amortissement au prorata pour le tiers (4 mois sur 12) de l'exercice : $53\,212 \$ \div 5 \times 4/12 = 3\,547 \$$ d'amortissement.

Dt Obligation découlant du contrat de location 3 357 \$
 Dt Intérêts débiteurs 851 \$
 Ct Paiements de location 4 000 \$
 Ct Intérêts courus 208 \$

Pour contrepasser le traitement comptable actuel des paiements de location, porter les paiements en diminution de l'obligation et comptabiliser les intérêts débiteurs et les intérêts courus au titre du contrat de location. Voir le calcul des intérêts ci-après.

Date	Solde d'ouverture	Paiement	Intérêts	Solde de clôture	Note
1 ^{er} septembre 2022	53 212 \$	1 000 \$		52 212 \$	1
1 ^{er} octobre 2022	52 212 \$	1 000 \$	218 \$	51 430 \$	
1 ^{er} novembre 2022	51 430 \$	1 000 \$	214 \$	50 644 \$	
1 ^{er} décembre 2022	50 644 \$	1 000 \$	211 \$	49 855 \$	
31 décembre 2022	49 855 \$		208 \$	50 063 \$	2
Total			851 \$		

Note 1 : Les paiements sont effectués au début du mois, de sorte que le premier paiement est entièrement déduit du capital.

Note 2 : Comme la fin d'exercice est le 31 décembre 2022 et que le paiement de location suivant est exigible le 1^{er} janvier 2023 (le lendemain), il y a des intérêts courus de 208 \$ au 31 décembre 2022, ce qui porte le solde total de l'obligation découlant du contrat de location à 50 063 \$ une fois que les intérêts courus y ont été ajoutés.

Incidence totale sur le résultat :

Amortissement	3 547 \$	
Paievements de location	(4 000)	
Intérêts	<u>851</u>	
		(à utiliser dans le calcul des ajustements à apporter au résultat net pour déterminer le revenu imposable)
Diminution du résultat net	<u><u>398 \$</u></u>	

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du contrat de location de l'autobus scolaire.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de l'autobus scolaire.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du contrat de location de l'autobus scolaire.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat calcule le revenu imposable de HAI.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Pour calculer le revenu imposable, il faut commencer par apporter des ajustements au résultat net avant impôts aux fins comptables.

Perte nette avant impôts – selon les états financiers	(121 560) \$
Ajustements comptables – contrat de location	(398)
Perte nette ajustée avant impôts aux fins comptables	(121 958) \$

La perte nette ajustée avant impôts aux fins comptables est le point de départ du calcul du revenu imposable.

		Note
Perte nette ajustée avant impôts aux fins comptables	(121 958) \$	
Rajouter :		
Amortissement	91 107 \$	1
Assurance vie	2 400	2
50 % des frais de repas et de divertissement	1 250	3
Gain en capital imposable	4 000	4
Montant des dons à des organismes de bienfaisance indiqué dans les états financiers	7 000	5
Intérêts sur le contrat de location	851	6
	106 608	
Déduire :		
DPA	(74 100) \$	7
Gain aux fins comptables	(8 000)	4
Paiements de location	(4 000)	6
	(86 100) \$	
Perte nette aux fins de l'impôt	(101 450) \$	

Comme il y a une perte nette aux fins de l'impôt, le revenu imposable pour l'exercice est nul.

Notes

1. L'amortissement n'est pas déductible, car il constitue un élément de capital.

Amortissement selon les états financiers	87 560 \$
Amortissement du contrat de location	3 547
Total	<u>91 107 \$</u>

2. Daniel, vous êtes une personne clé dans l'organisation et celle-ci détient une police d'assurance vie sur votre tête. Toutefois, les primes d'assurance vie ne sont pas déductibles à moins que l'assurance soit requise pour obtenir du financement, ce qui ne semble pas être le cas ici.
3. Les frais de repas et de divertissement sont déductibles à 50 % seulement; il faut donc rajouter 50 % de cette charge : $2\,500 \$ \times 50 \% = 1\,250 \$$.
4. Le gain de 8 000 \$ inclus dans les états financiers doit être soustrait parce qu'il s'agit d'un élément de capital. Voici le calcul du gain en capital imposable :

Produit	20 000 \$
Prix de base rajusté (PBR)	12 000
Gain	<u>8 000</u>
Taux d'inclusion	<u>50 %</u>
Gain en capital imposable	<u>4 000 \$</u>

5. Les dons à des organismes de bienfaisance ont été passés en charges dans les états financiers. Ils doivent toutefois être rajoutés dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt. Ils sont habituellement déduits dans le calcul du revenu imposable, jusqu'à concurrence de 75 % du revenu net aux fins de l'impôt. Comme HAI a une perte nette aux fins de l'impôt, aucun don à un organisme de bienfaisance ne peut être déduit cette année parce que les dons ne peuvent pas servir à augmenter une perte.
6. Les paiements de location effectués au cours de l'exercice, et non les montants comptabilisés aux fins comptables, sont déductibles d'impôt. Par conséquent, aux fins de l'impôt, les intérêts débiteurs comptabilisés doivent être contrepassés et les paiements réels déduits.

7. Voici le calcul de la DPA :

Catégorie de DPA	Taux	Solde d'ouverture de la FNACC	Ajouts	Incitatif à l'investissement accéléré	DPA
1 (Bâtiments)	4 %	500 000	15 000	7 500	20 900
10 (Véhicules)	30 %	170 000			51 000
8 (Mobilier et agencements)	20 %	11 000			2 200
Total		681 000	15 000	7 500	74 100

Il est à noter que, comme l'entreprise qui était propriétaire du terrain et des bâtiments a fermé après 20 ans d'activités, on suppose que les bâtiments ont été utilisés pour la première fois avant 2007 et qu'ils ne sont donc pas admissibles à un taux de DPA plus élevé.

HAI a engagé plusieurs dépenses liées aux chevaux rescapés (aliments pour chevaux, coût des soins vétérinaires, etc.). L'alinéa 18(1)a) de la LIR interdit la déduction des dépenses qui ne sont pas engagées en vue de tirer un revenu d'une entreprise ou d'un bien. Le calcul ci-dessus repose sur l'hypothèse selon laquelle de tels coûts représentent des coûts de relations publiques contribuant à rehausser la réputation de HAI dans la communauté et qu'ils sont, par conséquent, déductibles puisqu'ils sont engagés dans le but de tirer un revenu d'une entreprise.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable de HAI.

Compétent – Le candidat calcule le revenu imposable de HAI.

Compétent avec distinction – Le candidat fait un calcul détaillé du revenu imposable de HAI.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat évalue les soldes reportés.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous m'avez demandé si l'ARC vous enverra de l'argent compte tenu des pertes que HAI a subies cette année. La réponse est oui, en quelque sorte. Comme HAI a subi une perte aux fins de l'impôt, elle peut recouvrer des impôts payés antérieurement.

Report des pertes autres que des pertes en capital

Les pertes autres que des pertes en capital sont reportables sur les trois années antérieures. Le tableau qui suit est basé sur l'information que vous nous avez envoyée par courriel.

Année	Revenu imposable	Statut	Revenu imposable utilisable	Taux d'imposition fédéral de 9 %
2018	65 000 \$	Non disponible	0	0
2019	45 000	Montant pouvant être reporté sur une année antérieure	45 000 \$	4 050 \$
2020	30 000	Montant pouvant être reporté sur une année antérieure	30 000	2 700
2021	25 000	Montant pouvant être reporté sur une année antérieure	25 000	2 250
Total	165 000 \$		100 000 \$	9 000 \$

Perte de 2022	101 450 \$
Montant déduit du revenu imposable des années antérieures	<u>(100 000)</u>
Montant pouvant être reporté	<u><u>1 450 \$</u></u>

Si l'on applique le taux d'imposition des petites entreprises de 9 %, HAI pourrait recouvrer 9 000 \$ pour l'année d'imposition considérée. Elle pourrait aussi recouvrer des impôts provinciaux.

La perte restante pourra être reportée sur des années ultérieures, lorsque HAI aura de nouveau un revenu imposable. Cette perte pourra être reportée pendant 20 ans.

Gain en capital

HAI a réalisé un gain en capital cette année, mais ses pertes autres que des pertes en capital peuvent être déduites du gain. Par conséquent, aucun impôt n'est exigible relativement à ce gain. De plus, la partie non imposable du gain en capital (4 000 \$ dans le cas présent) est ajoutée au compte de dividendes en capital, duquel vous pouvez recevoir des dividendes libres d'impôt à titre d'actionnaire.

Si HAI réalise un gain en capital dans l'avenir, son taux d'imposition sera plus élevé puisqu'elle tirera un revenu de placement, mais elle pourra également recouvrer une partie de cet impôt lorsqu'elle vous versera des dividendes.

Dons à des organismes de bienfaisance enregistrés

Les dons ne peuvent pas être déduits cette année en raison de la perte, mais ces dons inutilisés peuvent faire l'objet d'un report sur un maximum de cinq ans et être déduits du revenu imposable d'années futures.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement fiscal des soldes reportés.

Compétent – Le candidat analyse le traitement fiscal des soldes reportés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement fiscal des soldes reportés.

Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat calcule le prix minimum à demander pour le camp de jour.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Prix minimum

Vous m'avez demandé de calculer le prix minimum à demander pour que les flux de trésorerie du camp de jour ne soient ni positifs ni négatifs. Il faut d'abord calculer le coût différentiel total attribuable au camp, puis diviser ce coût par le nombre d'enfants que vous prévoyez accueillir.

Élément	Coût	Note
Personnel	26 000 \$	1
Permis	500	
Publicité	1 200	2
Assurance	5 000	3
Autobus	12 000	4
Carburant	2 200	5
Frais accessoires	2 000	6
Coût différentiel total	48 900 \$	
Nombre total d'enfants	300	7
Prix minimum par enfant	163 \$	

Le prix minimum que vous pouvez demander par enfant pour que les flux de trésorerie du camp ne soient ni positifs ni négatifs est de 163 \$ par semaine.

Notes

1. Si le camp accueille 30 enfants chaque semaine, il faudra trois moniteurs ($30 \div 12 = 2,5$ moniteurs). Pour obtenir un permis d'exploitation, HAI devra embaucher au moins deux moniteurs certifiés; le troisième pourra être payé 15 \$ l'heure.
Moniteurs certifiés : $25 \$ \text{ l'heure} \times 40 \text{ heures par semaine} \times 2 \text{ moniteurs} \times 10 \text{ semaines} = 20\,000 \$$
Autre moniteur : $15 \$ \text{ l'heure} \times 40 \text{ heures par semaine} \times 1 \text{ moniteur} \times 10 \text{ semaines} = 6\,000 \$$
2. Publicité pendant 12 semaines $\times 100 \$ \text{ par semaine} = 1\,200 \$$. Les 3 000 \$ que HAI a déjà dépensés ne sont pas inclus parce que ce montant n'est pas un coût différentiel attribuable au camp de jour.
3. L'assurance est un coût différentiel attribuable au camp et doit donc être incluse.
4. HAI a loué l'autobus pour le camp de jour; le coût total du contrat de location doit donc être inclus ($1\,000 \$ \text{ par mois} \times 12 \text{ mois} = 12\,000 \$$).
5. $220 \$ \text{ par semaine} \times 10 \text{ semaines} = 2\,200 \$$
6. $200 \$ \text{ par semaine} \times 10 \text{ semaines} = 2\,000 \$$
7. $30 \text{ enfants par semaine} \times 10 \text{ semaines} = 300 \text{ enfants}$

Conclusion

Selon ce calcul, le prix minimum que vous pouvez demander par enfant pour que les flux de trésorerie du camp ne soient ni positifs ni négatifs est de 163 \$ par semaine. D'autres camps affichent un prix de 350 \$ par enfant par semaine. Le prix de 250 \$ que vous avez suggéré aiderait les familles à faible revenu. Ces deux prix (350 \$ et 250 \$) sont supérieurs au prix minimum de 163 \$, de sorte que le camp générerait un bénéfice.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le prix minimum pour le camp de jour.

Compétent – Le candidat calcule le prix minimum pour le camp de jour.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du prix minimum pour le camp de jour.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat prépare des prévisions de trésorerie avant impôts.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

Vous m'avez demandé de préparer des prévisions de trésorerie avant impôts pour savoir si vous aurez assez d'argent pour acheter un nouveau tracteur et refaire le toit. Comme il faudra refaire le toit de l'écurie dans cinq ans, vous trouverez ci-dessous de telles prévisions pour les cinq prochaines années.

Entrées et sorties de trésorerie	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Note
Entrées de trésorerie liées à l'exploitation						
Droits de pension	126 000 \$	126 000 \$	126 000 \$	126 000 \$	126 000 \$	1
Randonnées	53 500	57 245	61 252	65 540	70 128	2
Entraînements et cours	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	
Camp de jour	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	3
Sorties de trésorerie liées à l'exploitation						
Dons	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	4
Publicité	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	4
Assurances	(20 000)	(20 000)	(20 000)	(20 000)	(20 000)	5
Aliments pour chevaux	(19 404)	(19 404)	(19 404)	(19 404)	(19 404)	6
Salaires du personnel	(141 500)	(141 500)	(141 500)	(141 500)	(141 500)	
Soins vétérinaires	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)	7
Repas et divertissement	(2 500)	(2 500)	(2 500)	(2 500)	(2 500)	
Amortissement						8
Camp de jour	(48 900)	(48 900)	(48 900)	(48 900)	(48 900)	9
Flux de trésorerie nets liés à l'exploitation	(2 804) \$	941 \$	4 948 \$	9 236 \$	13 824 \$	
Dépenses en immobilisations						
Réfection du toit					70 000	
Tracteur	42 000					
Réinvestissement dans les immobilisations	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	8
Financement						
Paiements hypothécaires	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	10
Remboursement des soldes de cartes de crédit	22 500					10
Manque à financer	(155 304) \$	(87 059) \$	(83 052) \$	(78 764) \$	(144 176) \$	

Notes

1. 350 \$ par mois × 12 mois × 30 chevaux
2. Augmente de 7 % par année, selon les projections de Voyages Canada. Cette hypothèse pourrait être trop optimiste; nous devrions probablement approfondir la question.
3. Selon votre prix suggéré : 250 \$ × 30 enfants × 10 semaines.
4. En supposant des sorties de trésorerie identiques à celles de l'an dernier.
5. Les coûts différentiels de l'assurance supplémentaire requise pour le camp ont été inclus dans les montants de la ligne Camp de jour.
6. Vous avez actuellement 77 chevaux : 30 chevaux en pension, 25 que vous possédez et 22 qui ont été rescapés (20 que vous aviez déjà et 2 qui arrivent aujourd'hui). Par conséquent, 77 chevaux × ½ botte par mois × 12 mois × 60 \$ la botte = 27 720 \$. Il est à noter que le prix du foin pourrait augmenter ou diminuer, car il s'agit d'une marchandise qui est soumise aux fluctuations du marché. Ce facteur n'a pas été pris en compte dans l'analyse et pourrait avoir une incidence sur les résultats. Grâce à l'acquisition du nouveau terrain, le coût du foin sera réduit de 30 % parce que vous pourrez en cultiver davantage : 27 720 \$ × 30 % = 8 316 \$. Le coût net des aliments pour chevaux sera le suivant : 27 720 \$ – 8 316 \$ = 19 404 \$.
7. Vous avez indiqué que, comme vous adoptez de nouveaux chevaux rescapés, vous vous attendez à ce que le coût des soins vétérinaires augmente et atteigne 45 000 \$. Si vous continuez à adopter des chevaux rescapés, ce coût pourrait ne pas se stabiliser et être plus élevé que prévu, ce qui aurait une incidence négative sur les flux de trésorerie.
8. L'amortissement est un élément hors trésorerie et n'a donc pas été inclus. Toutefois, la moyenne des dépenses annuelles en immobilisations a été incluse.
9. Les coûts différentiels attribuables au camp, calculés précédemment. Aux fins de ce calcul, on suppose que le contrat de location de l'autobus sera renouvelé.
10. Les paiements hypothécaires mensuels sont de 4 000 \$ × 12 mois = 48 000 \$ par année. Il s'agit de paiements de capital et d'intérêts réunis et, aux fins des flux de trésorerie, nous devons tenir compte du capital et des intérêts. J'ai supposé que la dette de carte de crédit serait remboursée, comme je le recommande plus loin dans ce rapport.

Interprétation des résultats

D'après l'analyse qui précède, il vous faudra d'autres sources de trésorerie pour refaire le toit et pour maintenir vos activités. Cette analyse ne tient pas compte du fait qu'il faudra possiblement trouver une façon d'assurer le transport des enfants à l'échéance du contrat de location. Vous trouverez ci-après de l'information supplémentaire sur les changements qu'il est recommandé d'apporter ainsi que sur les sources de financement.

Lorsque vous recommencerez à dégager des bénéfices, vous devrez payer de l'impôt sur ces bénéfices, ce qui réduira vos flux de trésorerie. Les impôts ne sont pas pris en compte dans ces prévisions, comme vous l'avez demandé.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer des prévisions de trésorerie.

Compétent – Le candidat prépare des prévisions de trésorerie.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare des prévisions de trésorerie détaillées.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat recommande des moyens d'améliorer les flux de trésorerie de HAI et formule des conseils sur les sources de financement.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous m'avez demandé de vous conseiller pour trouver des moyens d'améliorer vos flux de trésorerie, et de vous dire si vous devriez accepter le prêt non garanti et s'il y a d'autres possibilités.

Moyens d'augmenter les entrées de trésorerie

Camp de jour

Si vous augmentiez le prix du camp de jour pour qu'il corresponde au prix du marché, vous gagneriez 30 000 \$ de plus par année ($[350 \$ - 250 \$] \times 10 \text{ semaines} \times 30 \text{ enfants}$). Cette augmentation pourrait toutefois nuire à la demande et irait à l'encontre de votre volonté d'offrir une option abordable aux familles à faible revenu. Vous pourriez aussi demander aux familles à faible revenu un prix plus bas qu'aux autres familles. Le camp demeurerait ainsi accessible pour les familles à faible revenu, comme vous le souhaitez, tout en générant plus de produits pour contribuer à régler les problèmes de flux de trésorerie.

Droits de pension

Si vous augmentiez les droits de pension pour qu'ils correspondent au prix du marché de 400 \$ par mois, HAI gagnerait 18 000 \$ de plus par année ($[400 \$ - 350 \$] \times 30 \text{ chevaux} \times 12 \text{ mois}$). Toutefois, cela pourrait aussi nuire à la demande.

Nombre de chevaux en pension

Vous pourriez prendre d'autres chevaux en pension. L'établissement voisin ayant fermé ses portes, des clients ont probablement besoin d'une nouvelle pension pour leurs chevaux. Vous avez la capacité d'accueillir 18 chevaux de plus. Vous gagneriez ainsi 75 600 \$ de plus par année ($350 \$ \times 18 \text{ chevaux} \times 12 \text{ mois}$), moins le coût de la nourriture qui est de 4 536 \$ ($60 \$ \times 70 \% \times \frac{1}{2} \text{ botte de foin par mois} \times 18 \text{ chevaux} \times 12 \text{ mois}$). Vos flux de trésorerie augmenteraient de 10 800 \$ si vous demandiez 400 \$ par mois ($[400 \$ - 350 \$] \times 18 \text{ chevaux} \times 12 \text{ mois}$).

Utilisation de l'autobus par l'école

Il est louable de refuser l'argent offert par l'école du coin à laquelle vous prêtez votre autobus les mois où il n'y a pas de camp. Or, comme vous cherchez à améliorer vos flux de trésorerie, je vous suggère d'accepter les 200 \$ par semaine, s'il n'est pas trop tard. Vous gagneriez ainsi 7 800 \$ de plus par année ($52 \text{ semaines} - 10 \text{ semaines d'utilisation par HAI pour le camp} - 3 \text{ semaines de vacances d'hiver et de relâche} = 39 \text{ semaines} \times 200 \$$). Par ailleurs, cet argent réduirait les coûts, de sorte que plus d'enfants pourraient se permettre de venir au camp.

Report de pertes en arrière

Les prévisions de trésorerie que j'ai préparées ne tiennent pas compte du remboursement qui sera reçu après le report en arrière des pertes de l'exercice considéré aux années précédentes. Je ne l'ai pas inclus parce que vous avez demandé des prévisions de trésorerie avant impôts, mais ces fonds aideront à couvrir une partie du manque de l'année 1.

Moyens de réduire les sorties de trésorerie

Programme de l'École provinciale d'agriculture

Vous devriez profiter du programme de l'École provinciale d'agriculture qui vous permettrait d'embaucher un étudiant sans avoir à le payer. Cela vous ferait économiser 6 000 \$ ($1 \text{ employé} \times 15 \$ \text{ l'heure} \times 40 \text{ heures par semaine} \times 10 \text{ semaines}$).

Chevaux rescapés

Vous pourriez reconsidérer le nombre de chevaux rescapés que vous avez en pension. Diminuer ce nombre irait à l'encontre de votre objectif personnel d'aider les chevaux, mais réduirait les coûts élevés qui s'y rattachent. Actuellement, vous accueillez 22 chevaux rescapés (20 plus les deux qui viennent d'arriver). À lui seul, le coût du foin se chiffre à 7 920 \$ ($22 \text{ chevaux} \times \frac{1}{2} \text{ botte par mois} \times 12 \text{ mois} \times 60 \$ \text{ la botte}$), ou à 5 544 \$ si on tient compte des économies de 30 %. Le coût des soins vétérinaires augmentera aussi à cause de ces chevaux.

Vous pourriez aussi envisager d'utiliser les chevaux rescapés pour les randonnées ou pour d'autres activités pour lesquelles vous pourriez faire payer les clients, si possible compte tenu de l'état des chevaux. Cela pourrait se faire tout en donnant à ces chevaux une bonne qualité de vie, comme pour les autres chevaux que vous possédez.

Dons à des organismes de bienfaisance

HAI a fait des dons importants à des organismes de bienfaisance cette année. Même s'il semble que vous aimiez vous investir dans la collectivité, ce qui cadre probablement avec vos valeurs personnelles et aide l'entreprise en la faisant connaître, vous devriez envisager de réduire le montant des dons faits par HAI lorsque ses flux de trésorerie sont bas. Vous pourriez aussi envisager de faire des dons à titre personnel, puisqu'ils vous donneraient droit au crédit d'impôt pour dons de bienfaisance, dont la valeur est généralement plus élevée que celle d'une déduction pour l'entreprise. De plus, si vous décidez de ne pas facturer l'utilisation de l'autobus à l'école ou d'exiger un prix inférieur à celui du marché pour le camp de jour, vous pourriez considérer qu'il s'agit là d'une manière d'aider la collectivité au lieu de faire des dons.

Conclusion

Si vous mettiez en œuvre l'ensemble des recommandations précédentes, vous gagneriez un total de 156 208 \$ de plus par année (30 000 \$ + 18 000 \$ + 75 600 \$ – 4 536 \$ + 10 800 \$ + 7 800 \$ + 6 000 \$ + 5 544 \$ + 7 000 \$), ce qui rendrait les flux de trésorerie annuels positifs. Il se peut que certaines de ces recommandations ne puissent pas être appliquées compte tenu de la demande dans la région et de vos valeurs, à savoir redonner à la communauté, fournir des services abordables et préserver l'ambiance d'une petite écurie. Toutefois, pour générer des flux de trésorerie positifs tout en maintenant l'abordabilité de vos services, vous pourriez choisir d'apporter quelques-uns de ces changements ou d'augmenter certains de vos prix sans demander le plein prix du marché.

Possibilités de financement

Cartes de crédit

Les cartes de crédit ne sont pas la meilleure source de financement en raison des taux d'intérêt élevés que les sociétés émettrices exigent sur les soldes impayés. Vous devriez immédiatement rembourser les soldes de cartes de crédit pour réduire vos paiements d'intérêts.

Emprunt hypothécaire

Vous avez mentionné que la valeur de votre propriété a augmenté et que vous avez un emprunt hypothécaire à un taux de 2 % sur cette propriété. Vous pourriez envisager d'augmenter le montant de cet emprunt si vous pouvez toujours bénéficier du faible taux d'intérêt de 2 %. Habituellement, ce genre d'emprunt est à long terme et n'offre pas la souplesse associée à une option de remboursement rapide. Vous pourriez négocier les modalités de remboursement avec votre banque, par exemple pour avoir la possibilité d'effectuer des paiements forfaitaires ou d'augmenter vos paiements mensuels si vous avez de la trésorerie excédentaire pour rembourser votre emprunt plus rapidement.

Emprunt auprès de l'actionnaire

Vous pourriez investir davantage dans l'entreprise au moyen du prêt que vous lui avez consenti à titre d'actionnaire, ce qui pourrait être difficile et ne constituerait pas une source de financement viable, car elle dépendrait de vos finances personnelles. Vous avez déjà investi 44 500 \$, ce qui est considérable. L'avantage de ces types d'emprunts est qu'ils sont habituellement sans intérêt et assortis de modalités de remboursement souples.

Financement par le vendeur

Vous pourriez financer l'achat du nouveau tracteur auprès du vendeur ou voir s'il est possible d'obtenir un contrat de location ou un financement à faible taux. Cela réduirait les sorties de trésorerie immédiates. Le taux de financement de 5 % de l'autobus était intéressant; peut-être serait-il possible d'avoir un taux semblable pour le tracteur.

Comptes fournisseurs

Vous pourriez aussi discuter avec certains de vos fournisseurs et négocier des modalités de paiement. Toutefois, le solde de vos comptes fournisseurs a considérablement augmenté dans le dernier exercice. Vous devriez vous assurer de payer vos fournisseurs afin de conserver leurs services et d'assurer le maintien de vos activités. Vous pourriez en outre avoir à payer des intérêts sur les soldes non réglés, alors le fait de respecter le calendrier de paiement réduira probablement le montant que vous payez en intérêts et en pénalités de retard.

Prêt non garanti

Le prêt non garanti de 50 000 \$ à 6,5 % que la banque vous a offert serait suffisant pour rembourser les soldes de vos cartes de crédit. Je vous recommande donc de contracter cet emprunt. Vous aurez ainsi une entrée de trésorerie immédiate en attendant que vous puissiez obtenir du financement à un taux moins élevé, par exemple en augmentant le montant de votre emprunt hypothécaire. Cet emprunt vous aidera à combler le manque de financement et à rembourser les soldes de 22 500 \$ de vos cartes de crédit, jusqu'à ce que vous puissiez mettre en œuvre d'autres recommandations présentées ci-dessus.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat recommande quelques moyens d'améliorer les flux de trésorerie de HAI ou formule des conseils sur les sources de financement.

Compétent – Le candidat recommande quelques moyens d'améliorer les flux de trésorerie de HAI et formule des conseils sur les sources de financement.

Compétent avec distinction – Le candidat recommande plusieurs moyens d'améliorer les flux de trésorerie de HAI et formule plusieurs conseils sur les sources de financement.

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 1^{er} JUIN 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3

Étude de cas n° 3

(Temps suggéré : 70 minutes)

Nous sommes le 19 juin 2023. Vous, CPA, rencontrez Bertina Reed, la cheffe de la direction de l'Association canadienne de bobsleigh (ACB), un organisme sans but lucratif voué à la promotion du bobsleigh au Canada. Vous avez récemment été engagé comme contrôleur, après le départ du contrôleur précédent.

« Bonjour CPA. Le 1^{er} juin 2022, une grande institution financière nous a accordé une subvention de 1 million \$ pour aider les bobbeurs à s'entraîner en vue des Olympiques. Cette subvention représente une part importante de nos produits. Lors de la dernière réunion de notre Conseil d'administration (le Conseil), on nous a posé des questions difficiles sur la façon dont ces fonds avaient été dépensés, et je ne crois pas que nous avons les bonnes données pour pouvoir répondre à ces questions. Je vous ai envoyé la feuille de suivi des dépenses de l'ACB ainsi que les lignes directrices sur les dépenses autorisées qui ont été préparées par le Conseil (Annexe I). Pouvez-vous nous aider à déterminer si nos dépenses sont conformes aux lignes directrices, et traiter des améliorations qui pourraient être apportées à notre processus de suivi? »

« Le Conseil nous a aussi demandé si la façon dont nous avons dépensé la subvention respecte chacune des composantes de notre énoncé de mission, soit : "Développer le talent des jeunes Canadiens et Canadiennes, offrir des entraînements de calibre mondial et assurer la qualité des infrastructures de bobsleigh, de manière financièrement responsable." Pouvez-vous m'aider à répondre à cette question aussi, et me donner des idées sur la façon de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission? »

« La présidente du Conseil, recrutée après le départ de l'ancien président, dit craindre que notre gestion du risque soit inadéquate. Elle nous a fourni un modèle de gestion du risque d'entreprise qui est utilisé par un autre conseil (Annexe II). Pouvez-vous faire, à l'aide de ce modèle, une évaluation des risques pour notre organisation et évaluer les risques qui ne sont pas pris en compte dans le modèle? »

« Je vous ai aussi envoyé par courriel des notes sur la réunion du Conseil (Annexe III). Pouvez-vous expliquer comment comptabiliser les éléments dont le Conseil a discuté? Nous appliquons les Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL). »

« Les auditeurs m'ont demandé de leur fournir des chiffres du projet d'états financiers de l'ACB pour l'exercice clos le 31 mai 2023, aux fins de la planification (Annexe IV). Il s'agira de notre premier audit. Veuillez rédiger un rapport à mon intention, afin que je puisse me préparer pour notre prochaine rencontre avec les auditeurs. Dans le rapport, veuillez inclure une évaluation des risques au niveau des états financiers, expliquer en quoi devrait consister l'évaluation du seuil de signification par les auditeurs et décrire la stratégie d'audit. »

ANNEXE I
FEUILLE DE SUIVI DES DÉPENSES ET LIGNES DIRECTRICES

Fournies par Bertina

Renseignements sur la subvention et lignes directrices

La subvention n'est assortie d'aucune condition autre que la remise d'états financiers audités.

- Toutefois, le Conseil a approuvé les lignes directrices suivantes sur les dépenses :
- Les fonds doivent suffire pour au moins trois ans.
- Les catégories de dépenses autorisées sont les suivantes :
 - Administration et collecte de fonds – pas plus de 10 % de la subvention
 - Infrastructures et équipement d'entraînement – au moins 20 % de la subvention
 - Développement des jeunes – au moins 50 % de la subvention
- La plupart des dépenses doivent être faites auprès de fournisseurs canadiens.

Nous faisons le suivi des dépenses payées au moyen de la subvention à l'aide d'une feuille de calcul qui est enregistrée sur notre réseau; seuls le personnel de la comptabilité ainsi que les membres de la haute direction et leurs adjoints y ont accès. Nous mettons à jour la feuille de calcul à mesure que les dépenses sont faites. Je suis très étonnée du montant que nous avons dépensé jusqu'à maintenant. Je ne sais même pas qui a autorisé certaines de ces dépenses. Notre chef comptable a dit que, selon le grand livre général, nous avons dépensé 593 500 \$.

ANNEXE I (suite)
FEUILLE DE SUIVI DES DÉPENSES ET LIGNES DIRECTRICES

Fournies par Bertina

Feuille de suivi des dépenses

Date	Description	Note	Montant	Fournisseur
23 juin 22	Activité de renforcement de l'esprit d'équipe de la haute direction, Vancouver, Canada		20 000 \$	Hôtel Grand Luxe
20 août 22	Bobsleigh d'époque décoratif		45 000 \$	Musée canadien des sports
2 oct. 22	Location d'une fourgonnette pour la visite d'écoles au Canada		5 000 \$	Auto Locations Alberta
27 oct. 22	Services-conseils	1	80 000 \$	Marketing J. Candy
2 janv. 23	Deux bobsleighs	2	75 000 \$	Équipe de bobsleigh des É.-U.
15 janv. 23	Rénovation de la cuisine – siège social		110 000 \$	Entrepreneurs Cool Run
25 janv. 23	Inspection de la qualité de la piste glacée	3	28 000 \$	Bobsleigh Allemagne
14 févr. 23	Location d'une piste glacée		125 000 \$	Mont Big Snow, Alberta, Canada
17 févr. 23	Services-conseils	1	50 000 \$	Marketing J. Candy
28 avr. 23	Voyage de la haute direction en Jamaïque – recrutement en vue des Olympiques		25 000 \$	Groupe voyage Jamaïque
Total			563 000 \$	

Notes

1. Marketing J. Candy est un cabinet de services-conseils stratégiques appartenant à la belle-sœur de notre cheffe de l'exploitation. Ce cabinet nous aide à trouver des moyens de faire des collectes de fonds et de la publicité pour notre organisme.
2. Nous avons cherché des fournisseurs canadiens. Toutefois, les deux bobsleighs auraient coûté au total 85 000 \$ et il aurait fallu attendre un an pour la livraison.
3. La conclusion de l'inspection est qu'il faut réparer notre piste principale avant qu'elle puisse être utilisée en toute sécurité. Le Conseil n'a pas approuvé les réparations, car nous avons des pistes plus petites à notre centre et pouvons louer des pistes plus longues. Certains bobeurs utilisent encore la piste principale.

J'ai proposé au Conseil l'idée d'utiliser des fonds pour l'organisation d'un camp d'entraînement en vue des Olympiques, qui accueillerait dans nos installations des athlètes olympiques célèbres et des entraîneurs de renom. Il s'agirait d'une excellente occasion d'entraînement et d'une bonne publicité, mais il nous faudrait réparer notre piste principale.

ANNEXE II
MODÈLE DE GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

Fourni par la présidente du Conseil

Voici un modèle de gestion du risque utilisé par un revendeur de diamants coté en bourse, dont je suis l'une des membres du Conseil.

Risque	Évaluation globale du risque (Faible / modéré / élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
Cybersécurité : Une défaillance du système de sécurité des TI ou un manque de ressources en TI pourrait mener à une brèche de sécurité, ce qui entraînerait une perte financière.			
Vol de stocks : Des stocks pourraient être volés (par des parties internes ou externes), ce qui entraînerait une perte financière.			
Personnel clé : L'incapacité d'attirer ou de fidéliser du personnel et de planifier la relève pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.			
Fraude d'un fournisseur : Un fournisseur pourrait commettre une fraude (comme offrir des pots-de-vin), ce qui entraînerait une perte financière.			

ANNEXE III
NOTES SUR LA RÉUNION DU CONSEIL

Fournies par Bertina

En mars 2023, l'un de nos bobsleighs s'est renversé pendant l'entraînement, et un bobeur s'est cassé le pied. Notre inspection a révélé que des boulons du bobsleigh étaient usés. En général, un entraîneur inspecte les bobsleighs avant une course, mais notre unique entraîneur était malade cette journée-là. Le bobeur a engagé une poursuite contre nous et demande 100 000 \$ de dommages-intérêts. Je pense que cette poursuite est sans fondement, puisque nos bobeurs ont la responsabilité de vérifier l'équipement, et ont tous signé un formulaire de décharge. Je ne veux pas payer plus de 15 000 \$, mais nos avocats pensent que le paiement sera d'environ 50 000 \$.

Le bobsleigh est inutilisable, et nous dépenserons 13 000 \$ pour le réparer. L'assureur a accepté de nous payer 15 000 \$. Nous avons initialement payé ce bobsleigh 30 000 \$, et la valeur nette comptable était d'environ 8 000 \$ avant l'accident. Le coût de remplacement du bobsleigh est de 32 500 \$.

En mai 2023, nous avons été victimes d'hameçonnage. Notre nouveau chef comptable a reçu un courriel urgent de ma part, que je n'avais pas envoyé en réalité, lui demandant de payer un de nos fournisseurs. Comme le courriel semblait légitime, le service de la comptabilité a fait un virement électronique de 10 000 \$ au faux fournisseur, et a débité le compte Frais généraux et administratifs. La banque m'a informée que nous avons 75 % de probabilité de récupérer le plein montant.

ANNEXE IV
INFORMATIONS FINANCIÈRES PROVISOIRES

Au 31 mai 2023 et pour l'exercice clos à cette date

Élément	Montant
Total de l'actif	2 250 000 \$
Total du passif	785 000 \$
Actif net	1 465 000 \$
Total des produits	2 500 000 \$
Total des charges	2 450 000 \$
Excédent des produits sur les charges	50 000 \$

GUIDE DE CORRECTION 3-3
ASSOCIATION CANADIENNE DE BOBSLEIGH (ACB)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Bertina Reed
De : CPA, contrôleur
Objet : Questions diverses

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat détermine si la façon dont la subvention est dépensée respecte les lignes directrices et traite des améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
3.1.1	Évaluer les besoins en information de gestion	A
3.1.2	Consigner et évaluer les besoins en matière de processus d'affaires, de systèmes et de données et recommander des améliorations pour répondre aux besoins d'information	B
3.2.3	Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur la planification des projets et des initiatives

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

Respect des lignes directrices pour l'utilisation de la subvention

Les fonds doivent suffire pour au moins trois ans.

Selon le grand livre général, nous avons dépensé, à ce jour, 59 % de la subvention (593 500 \$ ÷ 1 million \$). Si nous voulons continuer d'avoir des fonds au cours des deux prochaines années, nous devons ralentir le rythme de nos dépenses : en effet, 59 % des fonds ont déjà été dépensés, alors que seulement une année sur trois est écoulée (soit 33 % de la période de trois ans).

Pourcentage des dépenses par catégorie

Pour déterminer si nous respectons les autres lignes directrices, nous devons répartir les données sur nos dépenses par catégorie. J'ai ajouté deux colonnes à la feuille de suivi : l'une montre la catégorie, et l'autre, l'endroit où est situé le fournisseur.

Date	Description	Montant	Catégorie	Emplacement du fournisseur
23 juin 22	Renforcement de l'esprit d'équipe de la haute direction, Vancouver, Canada	20 000 \$	Administration et collecte de fonds	Canada
20 août 22	Bobsleigh d'époque décoratif	45 000 \$	Administration et collecte de fonds	Canada
2 oct. 22	Location d'une fourgonnette pour la visite d'écoles au Canada	5 000 \$	Développement des jeunes	Canada
27 oct. 22	Services-conseils	80 000 \$	Administration et collecte de fonds	Canada
2 janv. 23	Deux bobsleighs	75 000 \$	Infrastructures et équipement d'entraînement	Pays étranger
15 janv. 23	Rénovation de la cuisine – siège social	110 000 \$	Infrastructures et équipement d'entraînement	Canada
25 janv. 23	Inspection de la qualité de la piste glacée	28 000 \$	Infrastructures et équipement d'entraînement	Pays étranger
14 févr. 23	Location d'une piste glacée	125 000 \$	Développement des jeunes	Canada
17 févr. 23	Services-conseils	50 000 \$	Administration et collecte de fonds	Canada
28 avr. 23	Voyage de la haute direction en Jamaïque – recrutement en vue des Olympiques	25 000 \$	Développement des jeunes	Pays étranger
Inconnu	Écart inexplicé	30 500 \$	Inconnu	Inconnu
Total		593 500 \$		

J'ai supposé que toutes les dépenses appartenaient à l'une de ces catégories. Comme les dépenses engagées à ce jour ne semblent pas toutes avoir été approuvées, elles doivent être passées en revue et nous devons nous assurer qu'elles respectent l'esprit des définitions données par le Conseil des différentes catégories. Par exemple, est-il raisonnable de penser que les frais de rénovation de la cuisine constituent des dépenses d'infrastructure?

Mon classement est parfois subjectif et il faudrait peut-être obtenir plus d'informations, par exemple dans les cas suivants :

- Le voyage en Jamaïque visait-il à recruter des jeunes? J'ai présumé que oui.
- La location d'une piste glacée sert-elle au développement des jeunes? J'ai présumé que oui.
- J. Candy et Cool Run sont-ils des fournisseurs canadiens? J'ai présumé que oui.

Ces informations supplémentaires auront une incidence sur les pourcentages utilisés dans mon analyse.

Par ailleurs, comme je l'indique plus loin, le total des dépenses figurant dans cette liste ne correspond pas au total indiqué dans le grand livre général. Je me suis servi du montant du grand livre général, puisqu'il est plus susceptible d'être exact, et j'ai ajouté 30 500 \$, soit le montant de l'écart inexplicé, que je n'ai pas classé dans une catégorie. Mais nous devons faire des recherches pour savoir comment ces 30 500 \$ ont été dépensés.

Avec cette information, nous pouvons faire les totaux par catégorie pour connaître le total des fonds dépensés. Le tableau ci-dessous montre les totaux par catégorie et les pourcentages de fonds dépensés.

Catégorie	Montant total	% du total des fonds dépensés	% de la subvention totale	% prévu dans les lignes directrices	\$ prévus dans les lignes directrices
Administration et collecte de fonds	195 000 \$	33 %	20 %	Pas plus de 10 %	Pas plus de 100 000 \$
Infrastructures et équipement d'entraînement	213 000	36 %	21 %	Au moins 20 %	Au moins 200 000 \$
Développement des jeunes	155 000	26 %	16 %	Au moins 50 %	Au moins 500 000 \$
Inconnu	30 500	5 %	3 %		
Total	593 500 \$	100 %	60 %		

Administration et collecte de fonds – pas plus de 10 % de la subvention

Comme le montre le tableau, 33 % des fonds dépensés à ce jour ont été consacrés à l'administration et à la collecte de fonds, dont une activité de renforcement de l'esprit d'équipe de la haute direction, l'achat d'un bobsleigh décoratif et des services-conseils. Ces dépenses représentent 20 % de la subvention totale. Il s'agit d'un pourcentage plus élevé que les 10 % prévus, et il sera impossible d'arriver au pourcentage recommandé, voire à un pourcentage inférieur, si des dépenses ne sont pas retirées ou si des fonds autres que ceux de la subvention (dans l'hypothèse où de tels fonds sont disponibles) ne sont pas utilisés pour couvrir ces coûts.

Nous devons informer le Conseil de ce dépassement pour que des mesures correctives soient prises, comme le retrait de certaines dépenses (et leur imputation au fonds de fonctionnement normal ou à une autre source de financement).

Infrastructures et équipement d'entraînement – au moins 20 % de la subvention

Comme le montre le tableau, 36 % des fonds dépensés ont été consacrés aux infrastructures et à l'équipement d'entraînement. Ces dépenses, qui comprennent l'achat de deux bobsleighs et les frais d'inspection de la qualité de la piste glacée, représentent 21 % de la subvention totale. J'ai classé les frais de rénovation de la cuisine dans cette catégorie et ajouté des explications plus loin. La cible établie par le Conseil est atteinte.

Si nous retirions les frais de rénovation de la cuisine des dépenses couvertes par la subvention – puisqu'il n'est pas certain qu'il s'agisse d'une dépense d'infrastructure –, le pourcentage des fonds dépensés passerait à 17 % ($[(213\ 000 \$ - 110\ 000 \$) \div 593\ 500 \$]$) du total des fonds dépensés à ce jour, et il représenterait seulement 10 % de la subvention totale. Ce pourcentage est inférieur à celui visé par le Conseil. Si nous consacrons une partie des fonds restants à la réparation de la piste glacée, comme le recommande le rapport d'inspection, nous serions mieux en mesure de respecter la directive du Conseil (tout dépendant du coût réel des réparations).

Développement des jeunes – au moins 50 % de la subvention

Les sommes affectées au développement des jeunes représentent à ce jour 26 % des dépenses, et seulement 16 % du total de la subvention, ce qui est très loin du seuil de 50 % visé. Il faudra par conséquent augmenter les dépenses consacrées au développement des jeunes au cours des deux prochaines années.

Je ne savais pas trop comment classer le voyage en Jamaïque, qui devait servir au recrutement en vue des Olympiques. J'ai supposé qu'il était lié au développement des jeunes. Toutefois, les athlètes olympiques sont généralement des adultes. Si ce voyage n'était pas lié au développement des jeunes, la part des dépenses serait encore plus faible.

Si nous engageons un nouvel entraîneur (voir mes commentaires plus loin), les frais engagés à ce titre pourraient faire partie des dépenses de développement des jeunes. Une telle embauche atténuerait en outre notre risque d'entreprise et serait conforme à notre vision et à notre mission.

La plupart des dépenses doivent être faites auprès de fournisseurs canadiens.

Mon classement des dépenses par région géographique est un peu subjectif. Par exemple, j'ai supposé que le Jamaica Travel Group était une entreprise jamaïcaine. Il se pourrait toutefois qu'il s'agisse d'une entreprise canadienne. J'ai aussi supposé que les experts-conseils qui ont inspecté la qualité de la piste glacée venaient d'Allemagne. Nous devons faire d'autres recherches pour valider mes classements.

Pays d'origine du fournisseur	Somme des dépenses	% du total dépensé	% de la subvention totale
Canada	435 000 \$	73 %	43 %
Pays étranger	128 000	22 %	13 %
Inconnu	30 500	5 %	3 %
Total	93 500 \$	100 %	59 %

Les experts-conseils qui ont évalué la qualité de la piste glacée venaient d'Allemagne et les nouveaux bobsleighs ont été achetés aux États-Unis. À ce jour, nous avons dépensé 73 % de fonds au Canada. Il nous faudra demander ce que signifie « la plupart des dépenses »; par exemple, certains pourraient penser qu'on veut dire plus de 50 %, et d'autres, près de 90 %. Aussi, « la plupart » s'applique-t-il au nombre de fournisseurs canadiens par rapport au nombre total de fournisseurs, ou à la somme des dépenses? Les fonds dépensés à ce jour représentent 43 % de la subvention totale. Pour nous assurer que la plupart des dépenses sont faites auprès de fournisseurs canadiens, nous devons à l'avenir veiller, avant que la dépense ne soit engagée, à ce que les fournisseurs utilisés soient canadiens et à ce que nous respections la définition (une fois clarifiée) de ce que l'on entend par « la plupart des dépenses ».

Améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi

Accès à la feuille de suivi

Faiblesse : Les dépenses sont consignées sur une feuille de calcul à laquelle plusieurs groupes d'employés ont accès.

Incidence : L'utilisation d'une feuille de calcul peut entraîner des erreurs, surtout lorsqu'un grand nombre de personnes ont accès à celle-ci. Elle pourrait donner lieu à des données inexactes, ou favoriser la manipulation des données, ce qui pourrait induire en erreur les utilisateurs qui se servent de ces informations pour prendre des décisions.

Recommandation : Nous pourrions examiner la possibilité de suivre les dépenses à l'intérieur de notre système comptable actuel, comme dans un module budget du grand livre général. Sinon, nous pourrions limiter l'accès à la feuille de calcul à un plus petit nombre de personnes.

Approbation des dépenses

Faiblesse : Vous avez dit que vous ne saviez pas qui avait autorisé certaines dépenses.

Incidence : Certaines des dépenses n'ont peut-être pas été approuvées, ou elles ne sont peut-être pas conformes aux lignes directrices. Comme le montre l'analyse des dépenses faites à ce jour, celles-ci ne sont pas vraiment conformes aux lignes directrices.

Recommandation : Nous devrions mettre en place un processus nécessitant l'approbation de chaque dépense avant que les fonds ne soient rendus disponibles. Nous devrions aussi ajouter, dans la feuille de suivi, une colonne indiquant qui a approuvé la dépense. De plus, il faudrait vérifier périodiquement l'exactitude de l'information relative à la personne ayant donné l'approbation. Enfin, il faudrait que les lignes directrices soient précisées pour qu'on sache quels types de dépenses entrent dans les différentes catégories et ainsi faire en sorte qu'elles soient respectées.

Budget

Faiblesse : Il ne semble pas y avoir de budget détaillé prévoyant la manière dont la subvention sera dépensée.

Incidence : Comme le montre mon analyse, les dépenses faites à ce jour ne respectent pas toutes les lignes directrices; sans budget détaillé ni suivi des dépenses budgétées, il se peut que nous ne respectons pas les lignes directrices au terme des trois ans.

Recommandation : Un budget détaillé devrait être établi pour le reste de la période de trois ans, afin de nous permettre de garder le cap. Nous pourrions ainsi nous assurer que nos dépenses des deux prochaines années seront appropriées. Nous devrions faire un suivi régulier pour faire en sorte de rester sur la bonne voie et de respecter le budget.

Rapprochement de la feuille de suivi et du grand livre général

Faiblesse : D'après la feuille de suivi, nous avons dépensé au total 563 000 \$, alors que le grand livre général indique 593 500 \$.

Incidence : Certains coûts ne sont pas consignés sur la feuille de suivi, ce qui rend moins fiable l'information servant à la prise de décisions de gestion.

Recommandation : Il faudrait faire chaque mois un rapprochement des chiffres du grand livre général et de ceux de la feuille de suivi, pour que nous puissions nous assurer que tous les coûts sont consignés.

Information sur les fournisseurs et sur les catégories de dépenses

Faiblesse : Les descriptions des dépenses ne sont pas complètes; les renseignements manquants sont nécessaires pour qu'on puisse déterminer si les dépenses sont conformes aux lignes directrices du Conseil.

Incidence : Sans renseignements détaillés, il est difficile de savoir si les lignes directrices sont respectées et si nous pourrions les respecter d'ici la fin de la période de trois ans fixée par le Conseil.

Recommandation : Deux colonnes doivent être ajoutées dans la feuille de suivi : l'une indiquant le pays d'origine du fournisseur, et l'autre, la catégorie à laquelle appartient la dépense (les catégories étant celles qui ont été établies par le Conseil). Il sera ainsi possible de faire le suivi des dépenses en fonction des lignes directrices. Une section indiquant le pourcentage cumulatif des fonds dépensés dans chaque catégorie devrait aussi être ajoutée, de sorte que des données à jour sur le respect des lignes directrices soient disponibles.

Ambiguïté des lignes directrices

Faiblesse : Certaines des lignes directrices sont vagues.

Incidence : Les lignes directrices peuvent être interprétées de bien des façons; on pourrait penser que certaines dépenses y sont conformes alors qu'elles ne respectent pas l'esprit des consignes données par le Conseil. Par conséquent, il y a un risque que les fonds qui devraient être utilisés pour des dépenses respectant les lignes directrices soient moindres.

Recommandation : Il faudrait réviser les lignes directrices afin de les préciser. Par exemple, la condition selon laquelle les fonds doivent suffire pour au moins trois ans devrait être révisée et plutôt préciser les pourcentages minimums et/ou maximums de fonds pouvant être dépensés pendant chacune des trois années. Les types de dépenses appartenant à chaque catégorie devraient être mieux définis, et une liste des dépenses admissibles dans chaque catégorie devrait être fournie. Quant à la condition stipulant que la plupart des dépenses doivent être faites auprès de fournisseurs canadiens, il faudrait définir « la plupart » pour qu'on sache s'il faut se fonder sur le nombre de fournisseurs ou sur la somme des dépenses. Des montants ou des pourcentages précis devraient être fixés.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat détermine si la façon dont la subvention a été dépensée respecte les lignes directrices ou traite des améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi.

Compétent – Le candidat détermine si la façon dont la subvention a été dépensée respecte les lignes directrices et traite des améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une évaluation approfondie pour déterminer si la façon dont la subvention a été dépensée respecte les lignes directrices et traite des améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat détermine si la façon de dépenser la subvention respecte chacune des composantes de l'énoncé de mission de l'ACB et traite de moyens de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis

2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur la planification des projets et des initiatives

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

Vous m'avez aussi demandé de vous aider à répondre à la question de savoir si la façon dont la subvention est dépensée respecte chacune des composantes de l'énoncé de mission de l'ACB. L'énoncé de mission s'énonce comme suit : « *Développer le talent des jeunes Canadiens et Canadiennes, offrir des entraînements de calibre mondial et assurer la qualité des infrastructures de bobsleigh, de manière financièrement responsable.* »

Développer le talent des jeunes Canadiens et Canadiennes

Une petite partie seulement de la subvention a été consacrée au développement du talent des jeunes. De plus, une partie de cet argent a servi à payer un voyage en Jamaïque qui visait à faire du recrutement en vue des Olympiques. Or, l'objectif est plutôt de développer le talent de jeunes Canadiens et Canadiennes. De plus, on cherchait dans ce voyage à recruter des athlètes de niveau olympique et probablement pas des jeunes. Nous devons veiller à ce que les dépenses futures soient clairement destinées à des initiatives visant le développement de jeunes du Canada, comme la visite d'écoles au Canada en octobre 2022. Ce type d'initiatives favoriserait le respect de la mission.

Offrir des entraînements de calibre mondial

D'après la liste de dépenses, rien ne semble avoir été consacré aux entraînements. La tenue d'un camp d'entraînement a été proposée; ce serait là une occasion d'accueillir des entraîneurs de renom. L'ajout d'un volet jeunesse nous permettrait d'accueillir, en plus des entraîneurs de renom et des athlètes célèbres, de jeunes talents, ce qui respecterait notre mission. Et si nous faisons réparer la piste de glace à l'avance, trois des composantes de l'énoncé de mission seraient respectées.

J'ai également remarqué que nous n'avons qu'un seul entraîneur. Un accident s'est produit alors que ce dernier était malade. Nous devrions prendre une partie de la subvention pour embaucher des entraîneurs supplémentaires, de classe mondiale, puisque cela s'inscrit dans notre mission et que nous pourrions aussi atténuer les risques auxquels notre organisation est exposée. De bons entraîneurs nous aideraient aussi à développer nos jeunes talents, ce qui constitue l'une des catégories de dépenses autorisées.

Assurer la qualité des infrastructures de bobsleigh

Une grande partie des dépenses en infrastructures a été consacrée à la rénovation de la cuisine. Cette décision est discutable, puisque les fonds doivent servir aux infrastructures de bobsleigh. Seuls l'achat des nouveaux bobsleighs et l'inspection de la qualité de la piste glacée sont de véritables dépenses en infrastructures. Il serait possible d'augmenter nos dépenses dans cette catégorie et de mieux cibler les infrastructures de bobsleigh.

L'inspection a révélé que la piste principale nécessitait des réparations; or, cette dépense n'a pas été approuvée parce que nous avons des pistes plus petites et que nous pouvons louer des pistes plus longues. Nos pistes peuvent convenir au développement des jeunes, mais nous devons aussi assumer des frais de location (comme les frais de 125 000 \$ pour la location de la piste glacée de Big Snow Mountain). Si nous disposions de pistes de meilleure qualité, nous pourrions éviter des frais de location et affecter les économies, par exemple, à l'embauche d'entraîneurs et au développement des jeunes. De telles dépenses seraient conformes aux lignes directrices du Conseil, qui précisent qu'au moins 20 % de la subvention doivent être consacrés aux infrastructures et à l'équipement d'entraînement.

Agir de manière financièrement responsable

Certaines dépenses ne semblent pas avoir été faites dans une optique de responsabilité financière :

- L'activité de renforcement de l'esprit d'équipe de direction à Vancouver semble avoir eu lieu dans un établissement luxueux. L'ACB étant un organisme sans but lucratif, nous devrions plutôt recourir à des établissements plus économiques.
- L'achat d'un objet décoratif et la rénovation de la cuisine au montant de 110 000 \$ ne représentent probablement pas une bonne utilisation des fonds, puisque cet argent devrait plutôt servir à la promotion du bobsleigh – surtout que la piste principale a besoin de réparations.
- Les honoraires du cabinet de services-conseils qui nous a aidés à trouver des moyens de faire des collectes de fonds et de la publicité se sont chiffrés à 130 000 \$ (80 000 \$ + 50 000 \$); nous devrions nous renseigner pour savoir si ces dépenses sont appropriées et si elles ont donné des résultats. Par exemple, il faudrait connaître le montant total recueilli grâce aux idées de Marketing J. Candy pour savoir si les fonds dépensés en ont valu la peine et déterminer s'il existe d'autres méthodes qui seraient plus efficaces.
- De plus, Marketing J. Candy appartient à la belle-sœur de notre cheffe de l'exploitation. Il faudrait savoir comment ce fournisseur a été choisi; ce cabinet a-t-il une bonne réputation auprès des organismes sans but lucratif? Ses tarifs sont-ils raisonnables comparativement à ceux de cabinets semblables? Les réponses à ces questions nous aideront à déterminer si ces dépenses ont été faites dans une optique de responsabilité financière.

Par ailleurs, il se pourrait que la ligne directrice exigeant le recours à des fournisseurs canadiens entre en contradiction avec celle voulant que les dépenses soient faites dans une optique de responsabilité financière. Par exemple, si les bobsleighs avaient été achetés auprès d'un fournisseur canadien plutôt que d'un fournisseur américain, ils nous auraient coûté 10 000 \$ de plus et auraient été livrés un an plus tard. Payer plus cher pour ces bobsleighs aurait été à l'encontre de la ligne directrice sur la responsabilité financière et l'attente d'un an aurait pu retarder les entraînements.

Nous avons agi de manière financièrement responsable à l'égard de certaines dépenses, en achetant par exemple deux bobsleighs auprès d'un fournisseur américain, puisque ces bobsleighs nous ont coûté moins cher que si nous les avions achetés au Canada.

On peut donc conclure qu'il est possible pour l'ABC d'améliorer ses pratiques en matière de dépenses pour mieux les aligner sur sa mission.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat détermine si la façon de dépenser la subvention respecte certaines des composantes de l'énoncé de mission ou traite de moyens de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission.

Compétent – Le candidat détermine si la façon de dépenser la subvention respecte certaines des composantes de l'énoncé de mission et traite de moyens de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine si la façon de dépenser la subvention respecte plusieurs des composantes de l'énoncé de mission et traite de moyens de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat fait une évaluation des risques auxquels l'ACB est exposée à l'aide du modèle de gestion du risque d'entreprise, évalue les risques qui ne sont pas pris en compte dans le modèle et propose des stratégies d'atténuation.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
2.5.1	Concevoir un programme efficace de gestion des risques et en évaluer l'incidence sur la valeur pour l'actionnaire	B
2.5.2	Évaluer l'incidence des risques liés aux technologies de l'information et aux systèmes d'information sur le risque d'entreprise et recommander des stratégies appropriées de gestion des risques	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous m'avez demandé de faire une évaluation des risques auxquels l'organisation est exposée à l'aide du modèle de gestion du risque d'entreprise fourni par la présidente du Conseil. Voici le résultat de mes travaux :

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
<p>Cybersécurité : Une défaillance du système de sécurité des TI ou un manque de ressources en TI pourrait mener à une brèche de sécurité, ce qui entraînerait une perte financière.</p>	Modéré	<p>L'ACB conserve d'importants documents sur son réseau, comme la feuille de suivi des dépenses; par conséquent, elle montre une certaine vulnérabilité aux défaillances du système informatique.</p> <p>Une atteinte à la sécurité est hautement probable, l'ACB ayant déjà été victime d'hameçonnage, ce qui montre que les contrôles actuels sont insuffisants.</p>	<p>Nous devrions nous assurer d'avoir en place des contrôles de sécurité appropriés, comme un antivirus, un logiciel de détection des applications indésirables et un programme de formation continue pour le personnel.</p> <p>Nous pourrions aussi examiner la possibilité de transférer ce risque en souscrivant une assurance cyberrisques, qui nous permettrait de</p>

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
		L'incidence financière sur l'ACB serait modérée, puisqu'il faudrait recréer les données perdues et que la réputation de l'organisation pourrait être entachée si des renseignements personnels sur des employés ou des membres étaient divulgués.	recouvrer ou de réduire nos pertes.
Vol de stocks : Des stocks pourraient être volés (par des parties internes ou externes), ce qui entraînerait une perte financière.	Faible, voire non existant	L'ACB n'est pas exposée à ce risque, puisqu'elle se voue à l'entraînement de bobeurs et qu'elle ne conserve pas de stocks importants (contrairement à un revendeur de diamants).	Comme le risque est faible, voire non existant, il ne serait pas judicieux d'y consacrer des ressources.
Personnel clé : L'incapacité d'attirer ou de fidéliser du personnel et de planifier la relève pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.	Élevé	L'ACB est exposée à ce risque, parce qu'elle a du personnel clé. Déjà trois personnes clés ont été remplacées récemment : 1) le contrôleur, 2) le président du Conseil et 3) le chef comptable.	Un sondage sur la satisfaction au travail pourrait être mené auprès du personnel, ou la direction pourrait s'entretenir périodiquement avec les employés pour savoir si des problèmes non résolus pourraient en amener à démissionner. Nous devrions également revoir le programme de rémunération pour nous assurer qu'il est concurrentiel.

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
		<p>Nous avons aussi noté que, en l'absence de l'unique entraîneur, malade une journée, des tâches de vérification n'ont pas été faites (il en a résulté un accident dans lequel un bobeur a été blessé). Selon sa mission, l'ACB doit compter dans son personnel des entraîneurs chevronnés; n'en avoir qu'un seul pose un risque.</p> <p>Par conséquent, la probabilité que l'organisation ne soit pas capable de garder du personnel clé semble élevée.</p> <p>Comme ces postes sont importants et qu'un taux de roulement élevé peut se traduire par des erreurs (p. ex. des erreurs comptables), ce risque pourrait avoir une incidence importante.</p>	<p>Nous pourrions aussi recruter un autre entraîneur de haut niveau (peut-être au moyen d'une partie du solde de la subvention).</p>

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
<p>Fraude d'un fournisseur : Un fournisseur pourrait commettre une fraude (comme offrir des pots-de-vin), ce qui entraînerait une perte financière.</p>	<p>Élevé</p>	<p>L'ACB est exposée à ce risque, comme le montrent les interrogations sur les personnes qui ont autorisé les dépenses. Par ailleurs, nous sommes également tenus, par notre mission, d'agir de manière financièrement responsable, et d'importants projets nous attendent (tenue d'un camp d'entraînement et réparation de la piste glacée).</p> <p>La probabilité que ce risque se matérialise est élevée compte tenu de l'absence apparente de contrôles dans ce secteur. Par conséquent, ce risque aurait lui aussi une incidence importante pour l'ACB.</p>	<p>Nous pourrions mettre en place des contrôles relatifs à l'approvisionnement, comme un processus d'appel d'offres et la vérification des antécédents de nos fournisseurs, pour nous assurer que notre processus de sélection des fournisseurs est approprié.</p>

J'ai également évalué les risques suivants, qui ne sont pas pris en compte dans le modèle de gestion du risque d'entreprise.

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
<p>Santé et sécurité : Un employé ou un athlète pourrait se blesser lors d'un événement organisé par l'ACB.</p>	<p>Élevé</p>	<p>Un bobeur a été blessé dans un accident qui s'est produit lors d'un entraînement. L'ACB est donc exposée à ce risque.</p> <p>La probabilité qu'un autre accident se produise est élevée, puisqu'il n'y a qu'un seul entraîneur et que la piste principale, qui continue d'être utilisée, doit être réparée pour que les bobeurs puissent s'entraîner en toute sécurité.</p> <p>L'incidence financière d'un autre accident pourrait être importante pour l'ACB, puisque celle-ci pourrait devoir verser une indemnité.</p> <p>Comme l'ACB s'occupe du développement de jeunes, elle doit par ailleurs prendre en compte des risques propres au fait de travailler avec des mineurs. L'ACB est responsable des actions de ses employés, et un risque existe que ceux-ci ne sachent pas s'occuper correctement des mineurs ou qu'ils leur portent préjudice en raison de comportements inappropriés ou de négligence.</p>	<p>Nous devrions mettre en place des formations et des protocoles de sécurité. Nous pourrions réaliser un audit sur la sécurité et nous assurer que nos recommandations sont adoptées.</p> <p>Nous devrions veiller à ce que notre couverture d'assurance soit suffisante, tant sur le plan de la responsabilité civile que sur le plan du remplacement de matériel endommagé.</p> <p>Pour éliminer le risque d'accident, nous devrions aussi envisager la possibilité de retirer la glace de la piste principale ou d'interdire l'utilisation de celle-ci jusqu'à ce qu'elle soit réparée.</p>

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
			Enfin, il faudrait vérifier les antécédents de tous les membres du personnel qui travaillent avec des mineurs afin de nous assurer qu'aucun d'entre eux n'ait agi de façon inappropriée par le passé.
<p>Financement : Il est possible que l'organisation n'ait pas les fonds nécessaires pour mener ses activités.</p>	Élevé	<p>L'ACB a indiqué que la subvention représente une part importante de ses produits. Notre financement doit être considéré sous l'angle des risques et nous devons donc avoir accès à des sources de financement supplémentaires pour pouvoir continuer de mener nos activités et maintenir notre stabilité financière. De plus, même si la subvention n'est assortie d'aucune condition, ce ne sera peut-être pas le cas de financements futurs. Il se pourrait en effet que des conditions externes viennent réduire les fonds disponibles. La probabilité que ce risque se réalise est élevée à l'heure actuelle.</p> <p>L'incidence de ce risque serait également importante, puisque l'organisation pourrait devoir cesser ses activités si elle manquait de fonds.</p>	Pour pouvoir assurer la viabilité de nos programmes et ne pas manquer de fonds à l'avenir, nous devons affecter des ressources à la recherche de nouvelles sources de financement et veiller à ce que les fonds dont nous disposons soient utilisés de façon responsable.

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
<p>Atteinte à la réputation : Des événements ou des gestes pourraient entacher notre réputation s'ils étaient connus du public, ce qui pourrait nuire à notre financement futur.</p>	<p>Modéré</p>	<p>Nous avons remarqué qu'un montant de 130 000 \$ provenant de la subvention a servi à payer un fournisseur lié à notre cheffe de l'exploitation. On pourrait y percevoir un conflit d'intérêts, lequel aurait une incidence sur notre réputation s'il était porté à la connaissance du public.</p> <p>Par ailleurs, les problèmes de sécurité dont il est question ci-dessus pourraient nuire à la réputation de l'ACB, qui pourrait alors être perçue comme n'étant pas axée sur la sécurité.</p> <p>De plus, une fraude comme celle dont il est question plus haut nuirait à l'ACB, puisqu'elle la priverait de ressources dont elle a besoin pour ses programmes et qu'elle entacherait sa réputation si des fonds provenant de subventions et d'autres sources étaient utilisés à des fins qui ne cadreraient pas avec sa mission.</p>	<p>Les stratégies proposées en ce qui concerne les fraudes de fournisseurs et les questions de santé et sécurité sont également valables pour atténuer le risque d'atteinte à la réputation.</p>

Risque	Évaluation (faible/ modéré/ élevé)	Justification	Stratégies d'atténuation
<p>Investissements dans les immobilisations corporelles : Il est possible que l'organisation n'investisse pas suffisamment dans les immobilisations corporelles.</p>	<p>Modéré</p>	<p>Ce risque est modéré puisque l'ACB semble bien au fait de l'état de ses immobilisations corporelles et des travaux qui devront être faits. Or, il semble que le Conseil était réticent à l'idée d'approuver la réparation de la piste principale parce que des pistes plus petites peuvent être utilisées.</p> <p>Si nous n'investissons pas suffisamment dans nos immobilisations corporelles, nous pourrions rater certaines occasions, comme l'organisation d'un camp d'entraînement en vue des Olympiques, qui nécessiterait l'utilisation de notre piste principale. D'autres accidents pourraient aussi se produire, puisque nous savons que certains athlètes continuent de se servir de la piste principale. Comme d'autres solutions s'offrent à nous, notamment la location de pistes longues ou l'utilisation de pistes plus petites, le risque s'en trouve réduit.</p>	<p>Nous devrions surveiller ce risque, puisque nous avons des projets à court terme relativement aux immobilisations corporelles. Toutefois, si nous ratons de nouveau des occasions d'organiser des camps d'entraînement ou si d'autres accidents se produisent en raison de l'état de la piste, nous devons réviser à la hausse notre évaluation de ce risque et y répondre.</p>

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat fait une évaluation de certains risques auxquels l'ACB est exposée ou propose certaines stratégies d'atténuation.

Compétent – Le candidat fait une évaluation de certains risques auxquels l'ACB est exposée et propose certaines stratégies d'atténuation.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une évaluation de plusieurs risques auxquels l'ACB est exposée et propose plusieurs stratégies d'atténuation.

Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable de la poursuite, de la réparation du bobsleigh, du produit de l'assurance et de la fraude électronique.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Nous appliquons les NCOSBL, dont l'introduction, au paragraphe III.10, énonce ce qui suit : *L'organisme sans but lucratif qui applique la présente partie du Manuel applique également, parmi les normes pour les entreprises à capital fermé de la Partie II, celles qui traitent d'une question non couverte par la présente partie.*

Nous appliquerons donc les NCECF lorsqu'une question n'est pas expressément traitée par les NCOSBL.

L'Annexe III fait état de quelques questions comptables à traiter.

Poursuite

Selon le paragraphe .05 du chapitre 3290, « Éventualités », des NCECF : *On entend par éventualité toute situation incertaine susceptible d'entraîner un gain ou une perte pour l'entreprise et dont l'issue ultime dépend d'un ou de plusieurs événements futurs dont on ne sait si, effectivement, ils se produiront. Le dénouement de l'incertitude viendra, selon les cas, confirmer une augmentation de l'actif ou une diminution du passif, ou encore la perte ou la dépréciation d'un bien ou la création d'une dette.*

La poursuite répond à la définition d'éventualité, puisqu'il pourrait en résulter une perte de 100 000 \$. Le paragraphe .12 du chapitre 3290 énonce ce qui suit :

.12 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.

Il faut d'abord considérer la probabilité de l'événement futur. Selon vous, il est peu probable que l'événement futur (le dénouement de la poursuite) confirmera l'existence d'un passif puisque l'ACB avait fait signer un formulaire de décharge au bobeur blessé. On pourrait aussi avancer que le bobeur blessé était en partie responsable de l'accident puisqu'il était tenu de vérifier son équipement. Or, cette appréciation de la probabilité représente une estimation interne, qui pourrait être subjective et refléter notre désir de réduire nos frais.

Les avocats pensent qu'il est probable que nous devons verser un dédommagement dans le cadre de la poursuite. Comme ce sont des experts indépendants, il est raisonnable de nous appuyer sur leur opinion. Par conséquent, cet événement futur doit être considéré comme probable.

Nous devons aussi nous demander si le montant peut faire l'objet d'une estimation raisonnable. Nous disposons de trois estimations potentielles :

- 100 000 \$, soit le montant des dommages-intérêts demandés;
- 15 000 \$, soit le montant que vous seriez à l'aise de verser;
- 50 000 \$, soit le montant estimé par les avocats.

Selon le paragraphe .13 du chapitre 3290 : *L'estimation du montant de la perte éventuelle à comptabiliser dans les états financiers peut être basée sur des renseignements indiquant la fourchette dans laquelle se situera le montant de la perte. Si, à l'intérieur de cette fourchette, un montant quelconque semble plus probable que tout autre, c'est ce montant que l'on porte dans les états financiers. Si aucun montant situé à l'intérieur de cette fourchette ne peut être considéré comme plus probable que les autres, on comptabilise le montant minimum.*

Comme nous disposons d'une fourchette, nous devons déterminer si l'un des montants compris dans cette dernière est raisonnable ou si nous devons comptabiliser le montant minimum. L'un des montants estimatifs ayant été fourni par une partie externe indépendante (les avocats), nous pouvons considérer qu'il s'agit de l'estimation la plus raisonnable.

Conclusion : Nous devrions comptabiliser un montant de 50 000 \$, ce qui fera augmenter les charges de l'exercice considéré.

Dt Perte éventuelle	50 000 \$	
	Ct Provision pour perte éventuelle	50 000 \$

L'information suivante devrait également être fournie par voie de notes :

.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.

Par conséquent, nous devrions mentionner le risque que la perte soit supérieure de 50 000 \$ au montant comptabilisé.

Produit de l'assurance

Comme ni les NCOSBL ni les NCECF ne contiennent d'indication portant expressément sur le produit d'une assurance, il faut s'en remettre aux principes comptables fondamentaux.

Premièrement, si le bobsleigh n'est plus utilisable, nous devons comptabiliser une dépréciation et ramener sa valeur à 0 \$ à la date de l'accident. Les paragraphes .04 et .05 du chapitre 3063, « Dépréciation d'actifs à long terme », des NCECF indiquent 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.

Ainsi, à la date à laquelle l'assureur a accepté de régler le sinistre relatif au bobsleigh et convenu de nous verser 15 000 \$, nous pouvions comptabiliser une somme à recevoir. L'assureur ayant accepté de verser le montant, il n'y a pas d'éventualité et un gain doit être constaté dans les produits.

Le paragraphe .34 du chapitre 1000, « Fondements conceptuels des états financiers », indique ce qui suit : *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.*

Enfin, lorsque le bobsleigh sera entièrement réparé, nous devons déterminer si les frais de réparation doivent être passés en charges ou inscrits à l'actif.

Le paragraphe .14 du chapitre 3061, « Immobilisations corporelles », des NCECF définit comme suit le terme « améliorations » : *Les coûts engagés pour accroître le potentiel de service d'une immobilisation corporelle représentent une amélioration. Le potentiel de service peut être accru lorsque la capacité de production physique ou de service estimée antérieurement est augmentée, que les frais d'exploitation y afférents sont réduits, que la durée de vie ou durée de vie utile est prolongée ou que la qualité des extrants est améliorée. Les coûts engagés pour le maintien du potentiel de service d'une immobilisation corporelle représentent une réparation, et non une amélioration. Lorsque les coûts représentent à la fois une réparation et une amélioration, la partie considérée comme représentant une amélioration est incluse dans le coût de l'immobilisation en cause.*

Étant donné que le bobsleigh était inutilisable, que sa valeur a été ramenée à 0 \$ conformément à notre recommandation ci-dessus et que sa réparation le rendrait de nouveau utilisable, le coût de 13 000 \$ engagé pour le réparer représente une amélioration et doit être inscrit à l'actif.

Les opérations doivent être comptabilisées comme suit :

Lorsque le bobsleigh a été endommagé :

Dt	Perte de valeur	8 000 \$	
Dt	Amortissement cumulé	22 000 \$	
	Ct	Matériel	30 000 \$

Lorsque l'assureur a accepté de régler le sinistre :

Dt	Produit de l'assurance à recevoir	15 000 \$	
	Ct	Gain sur le produit de l'assurance	15 000 \$

Lorsque la réparation aura été achevée :

Dt	Matériel	13 000 \$	
	Ct	Trésorerie	13 000 \$

Lorsque le produit de l'assurance aura été reçu :

Dt	Trésorerie	15 000 \$	
	Ct	Produit de l'assurance à recevoir	15 000 \$

Fraude électronique

Le cas de fraude électronique constitue également une éventualité, puisqu'un gain de 10 000 \$ pourrait être réalisé si les fonds perdus en raison de l'hameçonnage sont récupérés. Le paragraphe .17 du chapitre 3290, « Éventualités », donne des indications sur le traitement comptable à appliquer : *.17 Les gains éventuels ne doivent pas être comptabilisés dans les états financiers.*

Par conséquent, aucun gain ne doit être comptabilisé.

Informations à fournir :

.22 Lorsqu'il est probable qu'un événement futur confirmera qu'une augmentation de l'actif ou une diminution du passif s'était produite avant la date du bilan, on doit mentionner l'existence du gain éventuel dans les notes complémentaires.

.23 Les informations fournies doivent comprendre, au minimum :

a) la nature de l'éventualité;

b) une estimation du montant du gain éventuel, ou la mention de l'impossibilité de procéder à une telle estimation.

Comme il y a 75 % de probabilité que le gain soit réalisé, il est probable que nous recevrons les fonds dans l'avenir. L'existence du gain éventuel devra donc être mentionnée, et seul l'intitulé original du compte (Frais généraux et administratifs) devra être modifié pour devenir, par exemple, « Charge au titre d'une fraude ». Il n'y a aucune incidence sur l'excédent des produits sur les charges de l'exercice clos le 31 mai 2023.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les questions comptables.

Compétent – Le candidat analyse les questions comptables.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les questions comptables.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat rédige un rapport préparatoire en vue de la prochaine rencontre avec les auditeurs.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)		Modules communs
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	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	B
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B

Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Vous m'avez demandé de rédiger un rapport qui vous servira à vous préparer pour votre prochaine rencontre avec les auditeurs – surtout qu'il s'agit d'un premier audit. Voici, comme vous me l'avez demandé, une évaluation des risques au niveau des états financiers, des explications sur l'évaluation du seuil de signification et une description de la stratégie d'audit.

Évaluation des risques

Les risques au niveau des états financiers sont évalués en fonction des facteurs qui font augmenter ou diminuer le risque d'anomalies significatives. Les auditeurs de l'ACB sont susceptibles de relever les risques au niveau des états financiers suivants :

- Il s'agit d'un audit initial : il est possible que les soldes d'ouverture comportent des erreurs ou des omissions non détectées puisqu'ils n'ont encore jamais été audités.
- Les auditeurs pourraient déterminer que notre système de contrôle interne comporte des déficiences généralisées (comme le montre l'absence de contrôles sur les dépenses, le non-rapprochement des dépenses au titre de la subvention avec le grand livre général, l'atteinte à la sécurité des données que constitue le cas d'hameçonnage, l'absence de contrôle sur l'accès à la feuille de suivi des dépenses, etc.). Ce risque pourrait être considéré comme un risque au niveau des états financiers et nécessiter une réponse globale.
- Il y a eu des changements au sein du personnel du service de la comptabilité et des membres du Conseil. Ces changements accroissent le risque que des erreurs se produisent dans les états financiers et que ces erreurs ne soient ni prévenues ni détectées en temps opportun.
- Il semble y avoir un manque de surveillance de la part du Conseil, car des dépenses qui ne respectent pas toujours les lignes directrices de la subvention et qui ne cadrent pas avec la mission ont été engagées.

Les auditeurs auront à répondre à ces risques en mettant en œuvre des procédures d'audit à leur égard.

Seuil de signification

Les auditeurs établiront le seuil de signification en fonction de leur évaluation des utilisateurs des états financiers et de leur sensibilité aux anomalies. Comme l'ACB est un organisme sans but lucratif, le total des charges ou, peut-être, le total des produits, seraient des éléments de référence appropriés. L'élément de référence doit avoir un lien avec ce que les utilisateurs des états financiers jugent important.

Les utilisateurs des états financiers de l'ACB sont : le Conseil, la direction, les donateurs et l'institution financière qui a accordé la subvention. Les utilisateurs voudront surtout savoir si l'ACB dépense l'argent de la subvention, et ses fonds en général, de façon appropriée. Par conséquent, nous devrions utiliser le total des charges comme élément de référence pour établir le seuil de signification.

Un pourcentage allant de 1 à 3 % du montant total des charges serait approprié. Nous devons choisir un pourcentage à l'intérieur de cette fourchette en fonction de la sensibilité des utilisateurs aux erreurs et anomalies. Comme nos utilisateurs ne semblent pas, dans l'ensemble, particulièrement sensibles aux anomalies (p. ex., l'institution financière n'a pas imposé de conditions quant à l'utilisation de la subvention), je suggère que nous appliquions un taux de 3 %.

Le total des charges, soit 2 450 000 \$, peut être utilisé comme élément de référence pour le calcul. Il faudrait d'abord retirer la charge de 10 000 \$ qui avait été comptabilisée au titre de la fraude électronique, car cette charge n'est pas récurrente et ne devrait pas être prise en compte dans l'établissement du seuil de signification. Les autres ajustements comptables susmentionnés n'ont pas d'incidence non plus, car rien n'avait encore été comptabilisé et il s'agissait d'éléments non récurrents. Le seuil de signification serait donc de 73 000 \$, une fois le résultat arrondi ($[2\,450\,000\ \$ - 10\,000\ \$] \times 3\ \% = 73\,200\ \$$).

Les auditeurs calculeront également un seuil de signification pour les travaux. La NCA 320 définit le « seuil de signification pour les travaux » de la manière suivante : *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 le risque d'agrégation*. La NCA 600 décrit le « risque d'agrégation » de la manière suivante : *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*. Bien que le choix du pourcentage relève du jugement professionnel de l'auditeur, la fourchette acceptable pour le seuil de signification pour les travaux va de 50 à 90 % du seuil de signification global. Étant donné qu'il s'agit d'un premier audit (et que les soldes d'ouverture pourraient comporter des anomalies significatives), j'ai opté pour un pourcentage au bas de la fourchette (65 %). Le seuil de signification pour les travaux s'établit donc à 47 450 \$ ($73\,000\ \$ \times 0,65$).

Stratégie d'audit

Les auditeurs doivent adopter une stratégie d'audit appropriée. Deux stratégies existent : la stratégie mixte et la stratégie de corroboration. Dans les deux cas, les auditeurs devront d'abord acquérir une compréhension des activités de l'ACB, de son secteur d'activité et de son système global de contrôle interne, soit son environnement de contrôle, son processus d'évaluation des risques, son système d'information, son processus de suivi des contrôles, etc. Une fois cette compréhension acquise, ils choisiront s'il convient d'adopter une stratégie mixte (qui prévoit des tests de l'efficacité du fonctionnement des contrôles) ou une stratégie de corroboration.

Comme nous avons relevé un certain nombre de problèmes liés aux contrôles à l'ACB (absence de rapprochement des dépenses avec le grand livre général, déficiences du processus d'approbation des factures, fraude électronique qui a donné lieu à un paiement), il est peu probable que les auditeurs puissent s'appuyer sur les contrôles. De plus, compte tenu du volume d'opérations à l'ACB, il ne serait probablement pas efficace de tester les contrôles internes, puisque des éléments probants pourraient facilement être obtenus à l'aide de procédures de corroboration seulement. Par conséquent, les auditeurs adopteront probablement une stratégie de corroboration et mettront en œuvre des procédures de corroboration à l'égard des risques susmentionnés.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de rédiger un rapport préparatoire en vue de la prochaine réunion avec les auditeurs.

Compétent – Le candidat rédige un rapport préparatoire en vue de la prochaine réunion avec les auditeurs.

Compétent avec distinction – Le candidat rédige un rapport préparatoire détaillé en vue de la prochaine réunion avec les auditeurs.

ANNEXE E

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU
JOUR 3 (TOUS LES CANDIDATS)**

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE4	Comptabilisation des produits	1 %	3 %	48 %	48 %	0 %	48 %
OE5	Actifs incorporels	1 %	12 %	56 %	31 %	0 %	31 %
OE6	Comptes clients	3 %	13 %	33 %	50 %	1 %	51 %
Jour 3 – Q1 HG							
OE2	Comptabilisation des produits	5 %	13 %	40 %	39 %	3 %	42 %
Jour 3 – Q2 HAI							
OE1	Contrat de location	2 %	21 %	46 %	27 %	4 %	31 %
Jour 3 – Q3 ACB							
OE4	Poursuite et fraude électronique	13 %	19 %	35 %	29 %	4 %	33 %

Comptabilité de gestion		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Coûts de gestion de la qualité	3 %	10 %	23 %	63 %	1 %	64 %
OE2	Comptabilité par activités	5 %	10 %	27 %	58 %	0 %	58 %
OE3	Budget de trésorerie	5 %	14 %	22 %	57 %	2 %	59 %
Jour 3 – Q1 HG							
OE1	Écarts	2 %	26 %	29 %	34 %	9 %	43 %
Jour 3 – Q2 HAI							
OE4	Prix minimum	9 %	10 %	23 %	52 %	6 %	58 %
Jour 3 – Q3 ACB							
OE1	Dépenses et lignes directrices	2 %	12 %	35 %	46 %	5 %	51 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Fournisseurs – analyse quantitative	732	0 %	25 %	23 %	43 %	9 %	52 %
OE8	Fournisseurs – analyse qualitative	732	0 %	5 %	27 %	66 %	2 %	68 %
OE9	Recyclage – analyse quantitative	732	3 %	25 %	27 %	37 %	8 %	45 %
OE10	Recyclage – analyse qualitative	732	4 %	14 %	29 %	51 %	2 %	53 %
OE11	Performance environnementale – publication des données	732	3 %	21 %	32 %	42 %	2 %	44 %
OE12	Établissement des prix – forfait de services	732	5 %	31 %	34 %	28 %	2 %	30 %
OE13	Orientation stratégique et problèmes de gouvernance	732	2 %	32 %	39 %	27 %	0 %	27 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Questions d'information financière	112	12 %	34 %	30 %	24 %	0 %	24 %
OE8	Revenu imposable et impôt à payer	112	3 %	4 %	24 %	65 %	4 %	69 %
OE9	Déclaration de TPS/TVH	112	1 %	19 %	23 %	55 %	2 %	57 %
OE10	Options d'achat d'actions	112	4 %	14 %	28 %	48 %	6 %	54 %
OE11	QBS et feuillets T4	112	4 %	14 %	32 %	46 %	4 %	50 %
OE12	Entreprise de prestation de services personnels	112	2 %	26 %	43 %	29 %	0 %	29 %
OE13	Cession-bail	112	7 %	21 %	42 %	27 %	3 %	30 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Contrat à terme de gré à gré	1 250	9 %	50 %	19 %	21 %	1 %	22 %
OE8	Plan d'audit	1 250	0 %	10 %	34 %	53 %	3 %	56 %
OE9	Procédures – questions d'information financière	1 250	2 %	37 %	22 %	37 %	2 %	39 %
OE10	Contrôles internes	1 250	1 %	20 %	47 %	31 %	1 %	32 %
OE11	Écritures de journal manuelles	1 250	8 %	39 %	26 %	26 %	1 %	27 %
OE12	Revue des travaux – comptes fournisseurs et frais généraux et administratifs	1 250	5 %	30 %	27 %	36 %	2 %	38 %
OE13	Procédures – durabilité	1 250	4 %	28 %	24 %	41 %	3 %	44 %

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Ratios de liquidité et de solvabilité	194	1 %	23 %	44 %	31 %	1 %	32 %
OE8	Programme de gestion des risques financiers	194	5 %	4 %	22 %	65 %	4 %	69 %
OE9	Contrat de redevances avec BPM	194	2 %	6 %	39 %	50 %	3 %	53 %
OE10	Proposition de coentreprise	194	8 %	15 %	30 %	41 %	6 %	47 %
OE11	Hypothèses de Pine Bluffs	194	8 %	15 %	35 %	38 %	4 %	42 %
OE12	Valeur d'un actif corporel (machine RoboCarton)	194	12 %	12 %	31 %	42 %	3 %	45 %
OE13	Financement à court terme	194	12 %	15 %	31 %	40 %	2 %	42 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE4	Comptabilisation des produits	1 %	3 %	48 %	48 %	0 %	96 %
OE5	Actifs incorporels	1 %	12 %	56 %	31 %	0 %	87 %
OE6	Comptes clients	3 %	13 %	33 %	50 %	1 %	84 %
Jour 3 – Q1 HG							
OE2	Comptabilisation des produits	5 %	13 %	40 %	39 %	3 %	82 %
Jour 3 – Q2 HAI							
OE1	Contrat de location	2 %	21 %	46 %	27 %	4 %	77 %
Jour 3 – Q3 ACB							
OE4	Poursuite et fraude électronique	13 %	19 %	35 %	29 %	4 %	68 %

Comptabilité de gestion		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Coûts de gestion de la qualité	3 %	10 %	23 %	63 %	1 %	87 %
OE2	Comptabilité par activités	5 %	10 %	27 %	58 %	0 %	85 %
OE3	Budget de trésorerie	5 %	14 %	22 %	57 %	2 %	81 %
Jour 3 – Q1 HG							
OE1	Écarts	2 %	26 %	29 %	34 %	9 %	72 %
Jour 3 – Q2 HAI							
OE4	Prix minimum	9 %	10 %	23 %	52 %	6 %	81 %
Jour 3 – Q3 ACB							
OE1	Dépenses et lignes directrices	2 %	12 %	35 %	46 %	5 %	86 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE4	Analyse FFPM	3 %	14 %	26 %	51 %	6 %	83 %
Jour 3 Q3-OE2	Dépenses et mission	7 %	17 %	39 %	33 %	4 %	76 %
Jour 3 Q3-OE3	Risque d'entreprise	4 %	28 %	34 %	31 %	3 %	68 %

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE5	Compilation ou audit	2 %	9 %	53 %	31 %	5 %	89 %
Jour 3 Q1-OE6	Procédures d'audit	5 %	17 %	30 %	42 %	6 %	78 %
Jour 3 Q3-OE5	Risque, seuil de signification et stratégie	5 %	17 %	33 %	41 %	4 %	78 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE3	Délai de récupération	5 %	16 %	40 %	36 %	3 %	79 %
Jour 3 Q2-OE5	Prévisions de trésorerie	5 %	17 %	24 %	48 %	6 %	78 %
Jour 3 Q2-OE6	Flux de trésorerie et financement – recommandations	4 %	17 %	28 %	48 %	3 %	79 %

Fiscalité		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE7	Entreprise individuelle et société	6 %	19 %	33 %	39 %	3 %	75 %
Jour 3 Q2-OE2	Revenu imposable	2 %	14 %	27 %	53 %	4 %	84 %
Jour 3 Q2-OE3	Soldes reportés	14 %	34 %	17 %	34 %	1 %	52 %

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 – Travail commun à tous les rôles (UBI)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : De facile à moyen

**Domaines de
la Grille de
compétences :** Comptabilité de gestion (3)
Information financière (3)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Imputation des coûts)

On demandait aux candidats de déterminer le coût total de chacune des quatre catégories de coûts de gestion de la qualité d'UBI, et d'analyser tous les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité. Une liste des coûts de gestion de la qualité était fournie à l'Annexe III (Commune), et la section « Informations sur le secteur d'activité et sur la société » de l'Annexe I (Commune) fournissait d'autres renseignements sur la gestion de la qualité. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une répartition logique des coûts de gestion de la qualité entre les quatre catégories pour 2022 et 2021, et analyser les problèmes potentiels relevés dans le processus de gestion de la qualité d'UBI.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La majorité des candidats ont su répartir convenablement le total des coûts de gestion de la qualité engagés en 2022 et en 2021 entre les quatre catégories. La plupart ont analysé au moins un problème lié au processus de gestion de la qualité, faisant généralement le lien entre la diminution des dépenses de prévention et l'augmentation des coûts des défaillances internes et externes observée.

Les candidats forts ont été plus nombreux à analyser d'autres problèmes liés au processus de gestion de la qualité, comme le lien possible entre la perte d'un gros contrat et la diminution du total des coûts de gestion de la qualité, ou le fait que les coûts élevés engagés en 2021 pour la remise en fabrication de contenants et la mise au rebut de couvercles découlaient des problèmes de qualité liés à un ancien fournisseur de contenants de plastique. Ils ont également été plus nombreux à formuler des recommandations pour régler les problèmes relevés, suggérant par exemple de visiter régulièrement les usines des fournisseurs pour détecter les problèmes plus tôt dans le processus de gestion de la qualité.

Les candidats faibles ont eu plus de difficulté à répartir convenablement les coûts de gestion de la qualité. Dans bien des cas, ils n'ont pas tenu compte des coûts de 2021 et ont simplement réparti les coûts de 2022, de sorte qu'ils ont eu plus de mal à reconnaître et à analyser les problèmes liés au processus de gestion de la qualité d'UBI, car ils n'ont pas constaté les changements d'un exercice à l'autre. Bon nombre ont axé leur analyse sur les raisons pour lesquelles certains coûts étaient imputés à telle ou telle catégorie, plutôt que d'analyser les problèmes potentiels que les variations des dépenses tendaient à indiquer, comme demandé par Lisa. La plupart des candidats faibles ayant noté des tendances dans les coûts de gestion de la qualité ont simplement reformulé les résultats de leur répartition sans expliquer la raison de ces tendances.

OE n° 2 (Soumissions aux clients)

On demandait aux candidats d'analyser et de quantifier les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions aux clients, et d'indiquer si UBI devrait y apporter des changements pour l'avenir. Les informations relatives à la méthode actuelle d'établissement des soumissions étaient présentées à l'Annexe IV (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recalculer la soumission n° 1793 selon la comptabilité par activités, et analyser les problèmes que pose la méthode actuelle d'établissement des soumissions. Ils devaient également recommander à UBI une méthode à utiliser à l'avenir.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont recalculé la soumission n° 1793 selon la comptabilité par activités et analysé au moins un problème lié à la méthode actuelle, soit, le plus souvent, les soumissions plus élevées et les effets négatifs sur la compétitivité d'UBI résultant de la surévaluation des coûts imputés à chaque client. La majorité des candidats ont formulé une recommandation étayée quant aux raisons pour lesquelles UBI devrait utiliser la comptabilité par activités à l'avenir, mais des recommandations étayées en faveur de la méthode actuelle ont aussi été jugées valables.

Les candidats forts ont analysé d'autres raisons pour lesquelles la comptabilité par activités serait plus appropriée pour UBI. Par exemple, en plus de souligner l'incidence que la méthode pourrait avoir sur la compétitivité d'UBI, ces candidats ont indiqué que l'utilisation de la comptabilité par activités donnerait lieu à une plus grande exactitude aux fins de l'établissement du budget et du suivi des coûts. Ils ont aussi été plus nombreux à remettre en question l'imputation d'un montant minimal de 1 000 \$, dont ils ont là encore souligné l'incidence sur la compétitivité d'UBI.

Les candidats faibles ont été moins nombreux à recalculer adéquatement la soumission n° 1793 selon la comptabilité par activités. Par exemple, ils ont tenté de répartir les coûts indirects de la soumission en utilisant un pourcentage fixe, ou ont utilisé des inducteurs de coûts inappropriés, comme les commandes des clients pour déterminer les coûts liés aux machines. Beaucoup n'ont pas analysé les problèmes posés par la méthode actuelle, se contentant d'expliquer pourquoi la comptabilité par activités serait plus appropriée pour UBI. Enfin, bon nombre de candidats faibles ont peu étayé leur recommandation, indiquant simplement que la comptabilité par activités serait plus précise, sans expliquer pourquoi UBI avait intérêt à établir des soumissions plus exactes.

OE n° 3 (Budget de trésorerie)

On demandait aux candidats de passer en revue le projet de budget de trésorerie du troisième trimestre et d'apporter toutes les corrections nécessaires. L'Annexe V (Commune) contenait des informations sur le budget de trésorerie, et l'Annexe II (Commune) fournissait d'autres renseignements utiles dans les notes afférentes aux états financiers. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient apporter un nombre raisonnable de corrections au budget actuel.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont apporté plusieurs ajustements appropriés au budget de trésorerie, notamment pour exclure les impôts fonciers et les assurances payés au premier trimestre, exclure l'amortissement puisqu'il s'agit d'une charge sans décaissement, et tenir compte des acomptes provisionnels à payer chaque mois. La plupart ont aussi utilisé le solde d'ouverture de la trésorerie et les flux de trésorerie nets de leur budget corrigé pour calculer le solde de trésorerie à la clôture du trimestre.

Les candidats forts ont été plus nombreux à apporter des ajustements pour tenir compte du moment de l'encaissement des ventes et du décaissement pour payer les matières premières, notant que les encaissements et les décaissements n'auraient pas tous lieu durant le trimestre considéré. Ils ont correctement ajusté ces éléments en se basant sur les conditions de règlement normales énoncées dans les notes afférentes aux états financiers. Par ailleurs, bon nombre ont également noté qu'il fallait apporter un ajustement de 2,6 millions \$ pour tenir compte de l'achat de matériel et que, comme les créances douteuses étaient portées en diminution des ventes encaissées, elles devaient être prises en compte dans le budget de trésorerie.

Les candidats faibles ont, en général, apporté moins d'ajustements pour corriger le budget ou ont montré une mauvaise compréhension de la notion de budget de trésorerie. Par exemple, nombre d'entre eux ont laissé l'amortissement dans le budget de trésorerie ou ont ajouté l'amortissement lié à l'achat de matériel. Ils n'ont pas tenu compte des données de l'étude de cas concernant les ventes et les matières et n'ont donc pas ajusté les soldes correspondants en conséquence. D'autres ont supprimé les créances douteuses, indiquant qu'il s'agissait d'une charge sans décaissement, alors que la recouvrabilité des ventes à crédit a une incidence sur la trésorerie. Les candidats faibles ont plus rarement expliqué leurs ajustements du budget de trésorerie, de sorte qu'ils ont moins bien montré qu'ils comprenaient pourquoi ils les apportaient.

OE n° 4 (Constatation des produits)

On demandait aux candidats d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc. (CMYI). L'Annexe VI (Commune) fournissait des renseignements sur ce contrat. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser l'opération selon les dispositions du chapitre 3400, « Produits », des NCECF. Ils devaient étayer leur analyse de l'accord de vente à livrer à l'aide des diverses données de l'étude de cas et formuler une conclusion cohérente.

Dans l'ensemble, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. Environ la moitié des candidats ont compris que, même si la livraison n'avait pas eu lieu, l'opération constituait une vente à livrer qu'ils devaient évaluer selon les indications précises fournies dans le chapitre 3400 des NCECF. En général, les candidats ayant noté que le contrat était une vente à livrer ont étayé leur analyse au moyen de données de l'étude de cas, relevant notamment que la demande de CMYI de retarder la livraison indiquait que les risques inhérents à la propriété avaient été transférés. Les candidats n'ayant pas compris que le contrat constituait une vente à livrer se sont, dans la plupart des cas, appuyés sur les critères généraux de constatation des produits, ce qui a parfois limité la profondeur de leur analyse.

Les candidats forts ont plus souvent compris que le contrat était un accord de vente à livrer et ont utilisé un plus grand nombre de données de l'étude de cas dans leur analyse de la vente à livrer. Par exemple, ils ont été plus nombreux à noter que l'inondation de l'entrepôt de CMYI était un motif commercial de demander un tel accord, ou à constater l'existence d'un calendrier de livraison, car CMYI avait demandé que la livraison ait lieu le 27 janvier 2023. Bon nombre d'entre eux ont aussi constaté que la séparation des biens commandés par CMYI et des autres stocks d'UBI dans l'entrepôt de cette dernière indiquait que les unités ne serviraient pas à remplir d'autres commandes.

Les candidats faibles se sont plus rarement servis des critères relatifs aux ventes à livrer pour structurer leur analyse, ou ont utilisé un moins grand nombre de données de l'étude de cas pour étayer leur analyse de ces critères. Beaucoup ont analysé l'opération à l'aide des critères généraux de constatation des produits et cette approche, quoique valable, n'a généralement pas amené les candidats à utiliser les données de l'étude de cas pour étayer adéquatement leur analyse. Par exemple, les candidats faibles ont souvent considéré que l'exécution n'était pas achevée, alors que plusieurs données de l'étude de cas indiquaient que les risques inhérents à la propriété avaient été transférés même si la livraison n'avait pas eu lieu. Ils ont ensuite conclu qu'il ne fallait pas comptabiliser les produits tirés des 8 000 unités restant à livrer à la fin de l'exercice.

OE n° 5 (Actifs incorporels)

On demandait aux candidats d'évaluer les questions d'information financière relatives au contrat avec Performance Plus inc. (PPI). L'Annexe VI (Commune) fournissait des renseignements sur ce contrat. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient s'appuyer sur les trois critères de définition d'un actif incorporel énoncés au chapitre 3064, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », des NCECF afin de formuler une conclusion étayée. Ils pouvaient également montrer leur compétence au moyen de leur analyse des coûts de formation et des coûts du réaménagement.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats se sont appuyés sur le chapitre 3064 pour analyser les coûts engagés relativement au contrat avec PPI, mais beaucoup ont eu de la difficulté à démontrer leur compréhension des critères à remplir. Par exemple, bon nombre de candidats ont supposé que le critère du contrôle reposait sur la question de savoir si UBI contrôlait les machines et le matériel existants plutôt que sur celle de savoir si elle avait le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant du plan de reconfiguration de la chaîne de montage, et la capacité de restreindre l'accès des tiers à ces avantages. D'autres candidats ont simplement cité les critères du *Manuel* sans utiliser les données pertinentes de l'étude de cas pour analyser la situation. La plupart ont compris que le *Manuel* exclut expressément la possibilité d'inscrire à l'actif les coûts de formation, mais ont eu du mal à analyser en profondeur les coûts de reconfiguration, car ils n'ont pas su appliquer les données de l'étude de cas ni les indications du *Manuel*. En général, les candidats ont tiré une conclusion qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient la nature et l'intention des critères de définition d'un actif incorporel. Ils ont analysé les critères en se fondant sur les données de l'étude de cas ou sur ce qu'ils pouvaient en déduire, notamment en expliquant que l'existence du contrat faisait en sorte que l'actif était identifiable, ou en mentionnant que les gains d'efficience et d'espace permettraient d'obtenir des avantages économiques futurs découlant de la chaîne de montage. Certains ont souligné que la capacité d'UBI à obtenir ces avantages économiques futurs indiquait que le critère de contrôle était rempli, et quelques-uns ont remis en question la capacité d'UBI à restreindre l'accès des tiers à ces avantages. Les candidats forts ont été plus susceptibles d'analyser les coûts de reconfiguration de façon relativement approfondie, souvent en indiquant que ces coûts pouvaient être inclus dans les coûts de préparation de l'actif.

Les candidats faibles ont plus rarement analysé en profondeur les critères de définition d'un actif incorporel. Ils se sont souvent contentés de citer les critères du *Manuel* et ont, par exemple, indiqué que les coûts de reconfiguration étaient séparables sans expliquer pourquoi (soit parce que le plan de reconfiguration pouvait être vendu à une autre société). D'autres n'ont évalué qu'un seul critère de définition, en général celui du caractère identifiable, pour ensuite sauter à d'autres dispositions du chapitre 3064 des NCECF, comme celles portant sur la comptabilisation et l'évaluation. Les candidats faibles ont aussi souvent fondé leur analyse sur les critères relatifs aux actifs incorporels générés en interne énoncés dans le chapitre 3064 des NCECF, alors que le plan de reconfiguration avait été entièrement développé par une entité externe.

OE n° 6 (Comptes clients)

On demandait aux candidats d'évaluer les questions d'information financière relatives à deux soldes de comptes clients en particulier. L'Annexe VI (Commune) fournissait des renseignements sur ces deux soldes, dont l'un portait sur une opération en devises avec Savory Foods inc., tandis que l'autre avait trait à la dépréciation d'une créance due par Conserves Lowesons inc. (Lowesons). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser en profondeur l'un des deux soldes et tenter d'analyser l'autre.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inégaux. Bien que la plupart des candidats aient analysé le traitement comptable de l'opération en devises de façon suffisamment approfondie, beaucoup ont eu du mal à traiter la question de la dépréciation. Par exemple, bon nombre ont analysé la créance du point de vue des événements postérieurs à la date du bilan ou de la présentation, une approche qui, quoique valable, leur a donné moins d'occasions de montrer qu'ils comprenaient bien la question clé, à savoir la dépréciation possible de la créance. Certains candidats ont su ajuster correctement la créance due par Lowesons sur la base du prix offert par l'agence d'affacturage, mais peu d'entre eux ont compris qu'ils devaient également calculer la valeur actualisée de la créance, étant donné que le *Manuel* exige de réduire la valeur comptable de l'actif au montant le plus élevé entre la valeur actualisée, le prix qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif et la valeur de tout bien affecté en garantie de la créance. Très peu de candidats ont relevé l'absence de garantie à l'égard de la créance, un facteur qu'ils auraient dû prendre en considération tant pour déterminer si la créance s'était dépréciée que pour en établir la valeur comptable, comme susmentionné.

Les candidats forts ont davantage su utiliser les bons cours de change pour évaluer l'opération conclue avec Savory Foods inc. à la date de l'opération et à la date de clôture, et ont ajusté en conséquence les soldes à ces dates. Ils ont aussi plus souvent fourni une analyse satisfaisante de la dépréciation, relevant par exemple que Lowesons avait demandé une révision des modalités de paiement ou qu'elle avait des problèmes de recouvrement avec un client venant de déclarer faillite. Les candidats forts ont été en mesure de conclure que les changements dans le calendrier et le montant prévu des flux de trésorerie futurs devaient entraîner un ajustement de la créance à la fin de l'exercice.

Beaucoup de candidats faibles ont ajusté l'opération en devises uniquement à la date de l'opération et n'ont apporté aucun ajustement de fin d'exercice, ou alors ont ajusté l'opération à la date du paiement. Ils se sont souvent contentés d'analyser la question de la dépréciation du point de vue de la présentation, par exemple en se demandant si la créance devait être classée dans l'actif à court terme ou dans l'actif à long terme ou si elle devait être communiquée dans les notes. D'autres ont analysé la dépréciation du point de vue de la comptabilité de gestion ou de l'exploitation, et ont formulé des commentaires sur la question de savoir si UBI devrait vendre la créance à l'agence d'affacturage, alors que Jessica avait expressément demandé une évaluation des questions d'information financière.

Épreuve / étude de cas : Jour 2, Rôle en Certification (UBI)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

**Domaines de
la *Grille de compétences* :** Audit et certification (7)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 7 (Contrat à terme de gré à gré)

On demandait aux candidats de décrire les différentes méthodes comptables qui pourraient être appliquées dans l'avenir pour comptabiliser un contrat de change à terme de gré à gré. L'Annexe VII (Certification) fournissait des renseignements supplémentaires sur un tel contrat conclu le 1^{er} décembre 2022. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire les méthodes comptables qui pouvaient être appliquées pour les contrats de change à terme de gré à gré.

Il s'agissait de l'OE la plus difficile du rôle en Certification, et les candidats ont eu du mal à la traiter. Bon nombre de candidats ont montré des lacunes sur le plan technique en ne relevant pas le chapitre pertinent (3856, « Instruments financiers », des NCECF) ou en ne précisant pas qu'il existait des indications particulières sur le traitement des dérivés, lequel diffère de celui des autres actifs et passifs financiers. Même s'ils ont été nombreux à conclure que l'une des options consistait à comptabiliser le contrat à terme de gré à gré à la juste valeur, ils ont souvent été incapables d'expliquer adéquatement comment calculer et comptabiliser la juste valeur d'un contrat à terme de gré à gré.

Les candidats forts ont montré qu'ils possédaient les connaissances techniques requises pour traiter cette question en indiquant que la comptabilité de couverture était l'une des options qui s'offraient à UBI pour comptabiliser les contrats de change à terme de gré à gré. Ils ont également su utiliser les données de l'étude de cas pour étayer leurs explications concernant la comptabilité de couverture, soit en analysant les critères pertinents du *Manuel*, soit en décrivant l'incidence de l'application de la comptabilité de couverture sur les états financiers.

Les candidats faibles n'ont pas relevé le chapitre pertinent du *Manuel* et ont donc présenté une analyse d'une profondeur limitée. La plupart ont fourni une analyse très superficielle portant sur un seul des traitements possibles (par exemple, en utilisant peu les données de l'étude de cas ou en appliquant incorrectement les indications techniques), ou se sont appuyés sur des indications du *Manuel* qui ne s'appliquaient pas, comme celles du chapitre 1651, « Conversion des devises », des NCECF. Beaucoup ont aussi omis cette OE, soit parce qu'ils ne comprenaient pas bien les notions techniques, soit parce qu'ils ont mal géré leur temps.

OE n° 8 (Plan d'audit – Risques, seuil de signification et changements par rapport à l'exercice précédent)

À la demande de Landen, les candidats devaient rédiger le mémo de planification de l'audit dans lequel ils analyseraient les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers ainsi que le seuil de signification, et décriraient comment les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteraient sur l'audit de l'exercice 2022. Des informations pertinentes pour le plan d'audit, comme les facteurs de risque, les utilisateurs et les notes provenant du dossier d'audit du prédécesseur, étaient disséminées dans l'ensemble de l'étude de cas, aussi bien dans la partie commune que dans la partie propre au rôle en Certification. Les candidats devaient rédiger le mémo de planification de l'audit au moyen des données de l'étude de cas propres aux activités et aux parties prenantes d'UBI. Pour montrer leur compétence, ils devaient inclure dans le mémo une analyse convenable des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et du seuil de signification, et une description de la façon dont les changements concernant ces questions par rapport à l'exercice précédent se répercuteraient sur l'audit de l'exercice considéré.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté une analyse convenable des risques, dans laquelle ils ont inclus plusieurs facteurs de risque dont ils ont expliqué l'incidence sur les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers. Les facteurs de risque les plus analysés ont été le départ à la retraite du contrôleur d'UBI en novembre 2022, le risque de parti pris de la direction à manipuler les états financiers pour attirer du nouveau financement et empêcher Callum de demander le rachat de ses actions privilégiées, et le fait que plusieurs erreurs comptables ont déjà été relevées. La plupart des candidats ont aussi présenté une analyse convenable du seuil de signification qui tenait compte des multiples utilisateurs des états financiers, et ont opté pour une base appropriée répondant aux besoins des utilisateurs, ajustée en fonction des erreurs comptables relevées. Ils ont ensuite utilisé un pourcentage approprié pour calculer le seuil de signification aux fins de la planification, compte tenu de la base choisie. La plupart ont également fourni une analyse de la stratégie d'audit; toutefois, cette analyse n'était pas requise dans le cadre du travail à faire. De plus, la majorité des candidats n'ont pas expressément traité le troisième volet du travail à faire, soit décrire comment les changements concernant les risques et le seuil de signification par rapport à l'exercice précédent se répercuteraient sur l'audit de l'exercice considéré.

Les candidats forts ont présenté davantage de facteurs de risque dans leur évaluation des risques, et ont souvent mieux expliqué l'incidence de ces facteurs sur les risques d'anomalies significatives. Ils ont identifié un plus grand nombre d'utilisateurs pertinents et ont fourni davantage de précisions à leur sujet dans leur analyse du seuil de signification. Ils ont utilisé des données précises de l'étude de cas pour traiter plus en détail des besoins de chaque utilisateur, et se sont souvent appuyés sur ces besoins et sur la sensibilité des utilisateurs pour justifier la base choisie et le pourcentage retenu, dans l'intervalle acceptable. Plusieurs ont également bien analysé et calculé le seuil de signification pour les travaux. En ce qui concerne les changements par rapport à l'exercice précédent, certains candidats forts ont su tenir compte des notes provenant du dossier d'audit du prédécesseur tout au long de leur rédaction du plan d'audit de l'exercice considéré. Par exemple, ils ont indiqué que le seuil de signification avait été établi à 7 % du bénéfice net avant impôts pour l'exercice précédent et ont relevé la nécessité d'utiliser un pourcentage moins élevé pour l'exercice considéré en raison de la sensibilité accrue des utilisateurs, en particulier Callum et le prêteur potentiel.

Les candidats faibles n'ont généralement pas fait une évaluation adéquate des risques, se contentant en général d'énumérer les facteurs de risque sans expliquer leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains ont aussi mentionné des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se focaliser sur les facteurs de risque au niveau des états financiers et, par conséquent, ont eu du mal à fournir une analyse utile. Ils ont notamment soulevé les risques d'entreprise que représentaient la perte de deux clients importants d'UBI dans les deux dernières années et les plaintes de clients concernant la qualité. De plus, les candidats faibles ont souvent fourni des analyses du seuil de signification qui manquaient de profondeur. Par exemple, certains n'ont pas identifié les utilisateurs des états financiers qui étaient propres à UBI et ont donc eu du mal à analyser les besoins de chaque utilisateur. Plusieurs ont commis des erreurs techniques dans leur analyse du seuil de signification, et se sont par exemple appuyés sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt que sur la sensibilité des utilisateurs pour justifier le pourcentage choisi, si bien qu'il leur a été difficile de démontrer leur compétence dans ce domaine.

OE n° 9 (Procédures – Questions comptables)

On demandait aux candidats de proposer des procédures d'audit concernant les questions d'information financière qu'ils devaient traiter (soit celles relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc., aux deux soldes de comptes clients en particulier et au contrat à terme de gré à gré). Les informations sur ces questions étaient disséminées dans l'ensemble de l'étude de cas, aussi bien dans la partie commune que dans la partie propre au rôle en Certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire plusieurs procédures à mettre en œuvre en réponse aux risques propres aux questions d'information financière relevées.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont fourni une réponse suffisamment étendue en proposant une ou deux procédures pour trois ou quatre des questions d'information financière. De plus, bon nombre de candidats ont su expliquer adéquatement les procédures suggérées; ils ont précisé les éléments probants que ces procédures permettraient d'obtenir et ce qu'il faudrait faire de ceux-ci. Les procédures ayant le plus souvent fait l'objet d'explications adéquates ont été celles liées au contrat conclu avec Confitures et Moutardes Yarley inc. et aux deux soldes de comptes clients, des éléments plus faciles à auditer.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques d'audit importants liés à chaque question d'information financière. Par exemple, dans le cas du contrat avec Performance Plus inc., au lieu de simplement proposer la comparaison des montants aux factures correspondantes, ils ont insisté sur la mise en œuvre de procédures d'audit permettant de vérifier s'il était approprié de comptabiliser les coûts dans l'actif incorporel. À cette fin, ils ont notamment proposé, pour vérifier le respect du critère de contrôle, d'obtenir le contrat et d'examiner si ses conditions permettaient à UBI de transférer le plan à une autre entité. Ils ont également proposé des procédures précises, qu'ils ont bien décrites, et ont indiqué clairement les éléments probants de source externe à obtenir et ce que l'auditeur devrait faire avec ceux-ci.

Les candidats faibles ont souvent proposé des procédures vagues, sans préciser quels éléments probants devaient être obtenus et quelles informations devaient être vérifiées, de sorte qu'il était difficile de savoir exactement ce qu'ils proposaient et quel était le risque visé. Par ailleurs, certains ont proposé des procédures d'audit génériques pour les comptes pertinents des états financiers (produits, actifs incorporels, ensemble des opérations en dollars américains, etc.), au lieu d'axer leurs procédures sur les risques propres aux questions d'information financière. Par exemple, des candidats faibles ont recommandé de sélectionner un échantillon de ventes avant et après la date de clôture, et d'obtenir le bon de livraison pour confirmer que les produits avaient été comptabilisés dans la bonne période. Cependant, cette procédure permettait de tester la séparation des périodes pour tous les produits, et ne portait pas sur les risques spécifiquement associés à l'accord de vente à livrer conclu avec Confitures et Moutardes Yarley inc.

OE n° 10 (Contrôles internes)

On demandait aux candidats d'analyser toutes les faiblesses des contrôles internes relevées dans les processus comptables d'UBI, et de formuler des recommandations pour les corriger. Une description des processus était présentée à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs faiblesses des contrôles internes, expliquer les incidences de chacune et formuler une recommandation raisonnable permettant d'y remédier.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont relevé un grand nombre de faiblesses des contrôles internes; toutefois, beaucoup ont eu du mal à expliquer leurs incidences et à formuler des recommandations précises pour les corriger. Par exemple, ils ont souvent relevé que le fait de laisser vides les champs du compte de charges de chaque matière et du code du budget de dépenses (BD) dans les bons de commande pouvait donner lieu à des erreurs dans les états financiers, mais n'ont pas expliqué comment. De plus, de nombreux candidats ont simplement recommandé de remplir tous les champs ou de passer en revue tous les bons de commande, sans préciser les mesures à prendre pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de champs vides dans les bons de commande.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chaque faiblesse relevée. Par exemple, ils ne se sont pas contentés d'indiquer que le fait de laisser vides les champs du compte de charges de chaque matière et du code du BD dans les bons de commande pouvait donner lieu à des erreurs dans les états financiers : ils ont expliqué que l'omission de remplir le champ du compte de charges dans le bon de commande pouvait faire en sorte que le code correspondant ne figure pas sur la facture du fournisseur. Par conséquent, en l'absence de ce code sur la facture, le montant serait porté au débit d'un compte de charges « Matières diverses », ce qui donnerait lieu à un mauvais classement de la charge dans les états financiers. Ils ont aussi souvent formulé des recommandations plus claires et plus pratiques. Par exemple, des candidats forts ont recommandé l'entrée manuelle des informations propres aux commandes (soit le code de coût, le code du BD, les types de matières premières et les quantités commandées), mais ont précisé qu'il était approprié que le système des achats préremplisse certains champs des bons de commande en fonction des commandes passées, notamment ceux contenant des informations comme l'adresse et le numéro de téléphone des fournisseurs.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas expliqué en quoi chaque faiblesse des contrôles internes pouvait entraîner des fraudes ou des erreurs. De plus, dans bien des cas, leurs recommandations n'étaient pas suffisamment précises ou pratiques. Par exemple, ils ont souvent suggéré d'examiner une à une les factures versées dans InvoiceHub plutôt que de les approuver en lot. Toutefois, ils n'ont pas précisé de quelle façon le commis aux comptes fournisseurs devrait les passer en revue (c.-à-d. en comparant chaque facture au bon de commande et aux documents de réception pour vérifier l'exactitude de la quantité et des prix figurant sur la facture). Des candidats faibles ont aussi consacré du temps à analyser des données de l'étude de cas qui ne posaient aucun problème et, par conséquent, ont fourni des analyses sans grande utilité pour le client. Certains se sont appuyés sur des informations se rapportant à l'OE n° 11 ou à l'OE n° 12, mais les données de l'étude de cas étaient insuffisantes pour étayer une analyse complète. Par exemple, ils ont parfois traité du fait qu'UBI enregistrerait manuellement un grand nombre d'écritures de journal. Toutefois, il était impossible de déterminer si ce nombre était effectivement élevé sans information supplémentaire. Ces candidats ont ensuite recommandé d'interdire les écritures de journal manuelles, ce qui était irréaliste et ne permettait pas de régler un problème existant.

OE n° 11 (Écritures de journal manuelles)

On demandait aux candidats d'analyser les secteurs de risque relevés dans le cadre de leur examen des écritures de journal manuelles de plus de 50 000 \$ passées après le départ à la retraite du contrôleur qui avaient été isolées. Les écritures de journal manuelles isolées étaient présentées à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs secteurs de risque relevés dans les écritures de journal manuelles isolées.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart ont relevé certains des éléments préoccupants dans les écritures de journal manuelles, mais n'ont souvent pas été en mesure d'analyser en quoi les données présentées dans l'étude de cas indiquaient l'existence d'un risque au niveau des états financiers. Par exemple, de nombreux candidats ont relevé les initiales manquantes dans l'écriture de journal n° 10, mais se sont concentrés sur le fait que l'omission laissait entendre que les commis ne respectaient pas les contrôles internes, plutôt que d'expliquer pourquoi cette situation donnait lieu à un risque accru de fraude ou d'erreur. Les risques qui ont le plus souvent été adéquatement expliqués étaient ceux liés à la comptabilisation en charges de la totalité des frais d'assurance annuels, à l'utilisation inappropriée du compte de charges payées d'avance lorsque le code n'était pas connu et aux écritures manuelles saisies tard dans la soirée.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient les risques liés aux états financiers, et ont décrit les risques découlant des problèmes dans les écritures de journal manuelles isolées. Ils ont aussi intégré à leur analyse les informations fournies ailleurs dans l'étude de cas. Par exemple, ils ont examiné les écritures de journal relatives au contrat n° 2819 en tenant compte de leur analyse des questions d'information financière liées au contrat conclu avec Confitures et Moutardes Yarley inc., afin de relever les problèmes potentiels. De plus, certains ont noté les problèmes dans la séparation des tâches entre le commis aux comptes fournisseurs et le commis à la trésorerie, et ils ont pu relever les risques associés à la préparation, par l'un des commis, d'écritures qui n'étaient pas de son ressort.

Les candidats faibles ont souvent relevé des problèmes potentiels dans les écritures de journal manuelles, mais n'ont pas analysé les risques qui en découlaient. Plusieurs analyses n'étaient clairement pas axées sur les risques. Certains candidats se sont concentrés sur les contrôles internes et ont formulé des recommandations sur la façon dont UBI pourrait mieux gérer le processus des écritures de journal à l'avenir. D'autres ont proposé des procédures pour vérifier que les écritures de journal ne comportaient pas les mêmes problèmes que ceux relevés dans les écritures de journal manuelles, sans décrire le risque auquel ils répondaient.

OE n° 12 (Revue des travaux du stagiaire)

On demandait aux candidats de passer en revue les travaux d'audit du stagiaire concernant les soldes des comptes fournisseurs et des charges à payer, ainsi que le solde des frais généraux et administratifs, et de formuler des recommandations pour remédier à toutes les déficiences relevées. L'Annexe VII (Certification) fournissait des renseignements sur les travaux du stagiaire. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs déficiences dans les travaux d'audit effectués et formuler des recommandations pour y remédier.

Il était prévu que cette OE pose plus de difficultés aux candidats, car ils devaient examiner et commenter le travail d'une personne peu expérimentée, ce qui est plus difficile. Compte tenu de ce fait, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire. La plupart ont constaté que les travaux d'audit du stagiaire présentaient des déficiences importantes, même si beaucoup d'entre eux ont eu de la difficulté à expliquer adéquatement pourquoi les travaux effectués n'étaient pas suffisants. Par exemple, nombre de candidats ont noté que le stagiaire avait uniquement effectué des demandes d'informations auprès de la direction, sans expliquer que cela posait problème parce que ces demandes ne permettaient pas d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. Toutefois, la plupart ont recommandé des procédures d'audit supplémentaires qui auraient dû être mises en œuvre à l'égard des deux soldes des états financiers pour corriger les déficiences relevées dans les travaux du stagiaire. Les candidats ont, en général, suggéré d'obtenir un plus large échantillon pour les comptes fournisseurs et d'effectuer des tests supplémentaires pour les charges salariales, soit en couvrant la période allant de janvier à août, soit en comparant les montants individuels versés aux feuilles de temps et aux taux de salaire prévus dans les contrats de travail. De nombreux candidats ont aussi recommandé d'extrapoler les erreurs relevées dans les frais généraux et administratifs pour déterminer si l'écart projeté était significatif.

Les candidats forts ont adéquatement expliqué pourquoi les travaux effectués par le stagiaire n'étaient pas suffisants. Par exemple, ils ont souligné que le fait que les erreurs relevées dans les frais généraux et administratifs ne soient pas significatives prises individuellement n'était pas suffisant pour justifier la décision de ne pas effectuer de travaux d'audit supplémentaires, et ont indiqué que le stagiaire s'était exagérément appuyé sur les demandes d'informations auprès de la direction. Ils ont ensuite proposé des procédures d'audit supplémentaires valables et les ont bien expliquées. La plupart d'entre eux ont proposé davantage de procédures pour corriger les différentes déficiences, qu'elles concernent les comptes fournisseurs et les charges à payer, ou les frais généraux et administratifs.

Les candidats faibles ont souvent présenté une analyse incomplète. Bon nombre ont proposé des procédures, mais n'ont pas expliqué pourquoi les travaux du stagiaire étaient insuffisants. Certains ont décrit un risque associé au solde du compte, mais n'ont pas fait de lien avec les travaux réalisés précédemment par le stagiaire. Par exemple, ils ont indiqué que la charge à payer au titre des services professionnels avait diminué, passant de 85 000 \$ en 2021 à 0 \$ en 2022, et que, par conséquent, elle pourrait être sous-évaluée, mais ils n'ont pas expliqué pourquoi les travaux du stagiaire n'avaient pas permis de répondre à ce risque au niveau des états financiers. De plus, certains candidats faibles ont eu du mal à recommander des procédures d'audit supplémentaires à mettre en œuvre. Par exemple, certaines des procédures recommandées avaient déjà été mises en œuvre par le stagiaire, telles que la sélection d'un échantillon de frais généraux et administratifs et la vérification de la concordance des montants avec les factures ou toutes autres pièces justificatives s'y rapportant.

OE n° 13 (Procédures – Durabilité)

Les candidats ont été informés de l'intention d'UBI d'inclure sur son site Web des énoncés sur les initiatives en matière de durabilité de l'environnement, et on leur demandait de recommander des procédures pour l'audit de ces énoncés. Ces derniers se trouvaient à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer plusieurs procédures à mettre en œuvre pour vérifier les énoncés.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont fourni une réponse suffisamment étendue en proposant des procédures pour quatre ou cinq des énoncés sur les initiatives d'UBI en matière de durabilité de l'environnement. De plus, bon nombre de candidats ont su expliquer adéquatement les procédures suggérées; ils ont précisé les éléments probants que ces procédures permettraient d'obtenir et ce qu'il faudrait faire de ceux-ci. Les procédures qui ont le plus souvent fait l'objet d'explications adéquates ont porté sur les énoncés au sujet du comité, des matières d'emballage gaspillées récupérées par une usine de recyclage et de la réduction de la consommation d'eau, car il s'agissait d'énoncés plus faciles à auditer.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques liés à chaque énoncé. Par exemple, au lieu de simplement proposer d'obtenir les procès-verbaux des réunions du comité et de vérifier la fréquence des réunions, ils ont ajouté qu'il fallait vérifier que deux directeurs du service des achats et deux directeurs du service des ventes étaient présents à chacune de ces réunions. Ils ont également proposé des procédures précises, qu'ils ont bien décrites, en indiquant clairement les éléments probants de source externe à obtenir et ce que l'auditeur devrait faire avec ceux-ci.

Les candidats faibles ont souvent plutôt proposé des procédures vagues, sans préciser quels éléments probants devaient être obtenus et quelles informations devaient être vérifiées pour les obtenir. Certains ont proposé des procédures ne prévoyant que des demandes d'informations ou des observations physiques, sans aucun autre test. Par exemple, pour vérifier l'énoncé selon lequel UBI avait réussi à inciter son personnel à utiliser moins de papier et à recycler celui qu'il utilisait, des candidats ont simplement recommandé que l'auditeur visite l'entreprise et s'entretienne avec les employés pour savoir s'ils utilisaient vraiment moins de papier. Cette procédure d'audit n'était pas suffisante, car elle ne permettait pas de vérifier si UBI utilisait moins de papier ou recyclait le papier usagé.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 (UBI), rôle en Finance

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

**Domaines de
la Grille de compétences :** Finance (7)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 7 (Ratios de liquidité et de solvabilité)

Il était demandé aux candidats d'évaluer la liquidité et la solvabilité d'UBI par rapport à celles des sociétés les plus pertinentes de la liste, et de formuler des recommandations pour les améliorer. Des informations sur les sociétés comparables et sur leurs ratios de liquidité et de solvabilité étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Les candidats devaient utiliser le projet d'états financiers présenté à l'Annexe II (Commune) pour calculer les ratios d'UBI. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la plupart des sociétés comparables et formuler une conclusion indiquant avec quelle(s) société(s) il était le plus pertinent de comparer UBI. Ils devaient aussi calculer et analyser un certain nombre de ratios de liquidité et de solvabilité pertinents, et recommander des moyens d'améliorer la situation d'UBI sur les plans de la liquidité et de la solvabilité.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE jugée difficile. La plupart ont analysé quelques-unes des sociétés comparables et ont formulé une recommandation indiquant la ou les sociétés qui constituaient le meilleur point de référence pour UBI. Ils ont calculé certains des ratios de liquidité et de solvabilité pertinents d'UBI (dont le ratio de liquidité relative, le ratio emprunts/capitaux propres et le ratio de couverture des intérêts), ont analysé les ratios d'UBI par rapport à ceux des sociétés comparables et ont tenté de recommander des moyens d'améliorer la situation d'UBI sur les plans de la liquidité et de la solvabilité.

Les candidats forts se sont penchés sur toutes les sociétés comparables et, pour étayer leur choix de société(s) de référence, ont analysé les informations sur UBI en tenant compte des données de l'étude de cas. Ils ont intégré les données de l'étude de cas dans leur analyse des ratios et ont recommandé des mesures précises (comme le remboursement de la ligne de crédit au moyen d'un emprunt à long terme) concernant un éventail plus large de ratios (dont les délais moyens de recouvrement, de règlement et de rotation des stocks), tout en veillant à ce que leurs recommandations s'appliquent spécifiquement à UBI et soient réalistes (notamment compte tenu de l'endettement considérable d'UBI, du fait que la société n'est peut-être pas en mesure de faire d'autres investissements, et de la possibilité que sa relation avec ses clients limite sa capacité à recouvrer ses créances plus rapidement).

Les candidats faibles n'ont pas analysé les sociétés comparables ou ont choisi des sociétés de référence sans expliquer clairement en quoi celles-ci étaient pertinentes pour UBI. Ils ont parfois commis des erreurs techniques dans leurs calculs des ratios. Par exemple, certains ont inclus tous les actifs à court terme dans le calcul du ratio de liquidité relative. De plus, ils se sont parfois limités, dans leur analyse des ratios, à une évaluation de la formule qui ne tenait pas compte des données de l'étude de cas, ou ont formulé des recommandations superficielles ou irréalistes (par exemple, certains ont recommandé qu'UBI réduise l'encours de sa dette sans expliquer comment elle pouvait y parvenir compte tenu de son endettement considérable et de son insuffisance de trésorerie).

OE n° 8 (Programme de gestion des risques financiers)

Les candidats devaient analyser les risques financiers dont il était question dans le programme de gestion des risques financiers actuel d'UBI et recommander des améliorations à y apporter. Des informations sur les perspectives macroéconomiques et des extraits du programme de gestion des risques financiers d'UBI étaient fournis à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la plupart des composantes (couverture, approvisionnement, emprunts) du programme, et recommander des modifications à y apporter.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. Beaucoup ont tenté d'analyser la plupart ou l'ensemble des composantes du programme de gestion des risques financiers, et ont expliqué pourquoi ses lignes directrices ne convenaient pas aux activités actuelles d'UBI et aux perspectives macroéconomiques actuelles. La plupart des candidats ont formulé des recommandations claires quant aux modifications qu'UBI pourrait apporter au programme pour remédier aux faiblesses relevées.

Les candidats forts ont analysé les trois composantes du programme de gestion des risques financiers et ont systématiquement tenu compte des données de l'étude de cas relatives à UBI et aux conditions macroéconomiques actuelles. Ils ont aussi compris le problème sous-jacent, soit que le programme n'avait pas été mis à jour depuis 2017. Ils ont donc recommandé de le mettre à jour périodiquement.

Les candidats faibles n'ont pas analysé toutes les composantes du programme de gestion des risques financiers, ou n'en ont fait qu'une analyse superficielle dans laquelle ils se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas relatives au programme actuel, sans tenir compte des données de l'étude de cas sur les perspectives macroéconomiques actuelles ou les activités d'UBI (comme le pourcentage des ventes à des clients étrangers). Enfin, ils n'ont formulé aucune recommandation, ou n'ont formulé que des recommandations superficielles (par exemple, qu'UBI procède à des investigations supplémentaires).

OE n° 9 (Valeur actualisée nette du contrat de redevances avec BPM)

Il était demandé aux candidats d'analyser, du point de vue quantitatif et qualitatif, une proposition de contrat de redevances avec Belle Planète Matériaux inc. (BPM). Des informations sur cette proposition étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la valeur actualisée nette du contrat de redevances, en intégrant suffisamment d'éléments dans leur calcul (dont une analyse différentielle de la marge brute, les charges différentielles pertinentes et les coûts initiaux), analyser certains facteurs qualitatifs pertinents et formuler une conclusion étayée.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont appliqué la technique de la valeur actualisée nette et ont utilisé le taux d'actualisation approprié de 11 % indiqué dans l'étude de cas. Ils ont calculé le montant des ventes et le coût des ventes selon la proposition de contrat de redevances, et ont correctement tenu compte, dans leur analyse, des charges différentielles (comme les frais de marketing et le montant des redevances) et des coûts initiaux (comme les coûts liés à la mise à niveau des machines et à la formation du personnel). De plus, ils ont su intégrer dans leur analyse seulement les charges qui étaient des charges différentielles. La plupart des candidats ont analysé certains facteurs qualitatifs pertinents (ils ont souvent traité de l'utilisation de matières durables, de la qualité et de la réputation et des besoins de financement), et les ont généralement classés comme des avantages ou des inconvénients. Enfin, ils ont tenu compte de leurs analyses quantitative et qualitative pour formuler une conclusion étayée.

Les candidats forts ont effectué une analyse de la marge brute différentielle dans laquelle les nouvelles ventes remplaçaient les ventes actuelles de la division Plastique d'UBI, et ont donc tenu compte à la fois des ventes actuelles et du coût des ventes. Ils ont aussi intégré les impôts annuels et l'ajustement au titre de la réduction d'impôts liée à la DPA dans leur analyse de la valeur actualisée nette. De plus, ils ont analysé un plus grand nombre de facteurs pertinents et expliqué l'incidence de chacun sur leur recommandation. Enfin, leur analyse qualitative a été plus équilibrée et a tenu compte des avantages et des inconvénients de la proposition de contrat de redevances.

Les candidats faibles ont tenté de faire une analyse de la valeur actualisée nette, mais ont commis des erreurs techniques (notamment dans le calcul du facteur d'actualisation) ou ont utilisé un taux d'actualisation qui ne pouvait être étayé compte tenu des données fournies dans l'étude de cas. Ils n'ont pas intégré suffisamment d'éléments dans leur analyse de la valeur actualisée nette, ou ont commis des erreurs dans leur calcul, par exemple en apportant des ajustements dans le mauvais sens ou en utilisant un coût des ventes ou un pourcentage de redevances inexact. Certains candidats faibles n'ont pas analysé les facteurs qualitatifs ou n'en ont traité que brièvement; ils se sont plutôt contentés de répéter les données de l'étude de cas sans approfondir leur analyse. Enfin, ils n'ont pas formulé de conclusion ou ont formulé une conclusion uniquement fondée sur leur analyse quantitative.

OE n° 10 (Proposition de coentreprise)

Les candidats devaient faire une évaluation qualitative de la proposition de créer une coentreprise avec BPM. Des informations sur la proposition étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse équilibrée (c'est-à-dire traitant à la fois des avantages et des inconvénients de la structure de coentreprise proposée) d'un nombre suffisant de facteurs qualitatifs.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont analysé certains des facteurs qualitatifs pertinents liés à la proposition de coentreprise. Ils ont le plus souvent traité de l'équipe de gestion chevronnée connaissant bien les technologies émergentes, de la contribution de 1 million \$ de BPM aux coûts initiaux, du contrôle qu'exercerait BPM sur les décisions étant donné qu'UBI ne posséderait que 30 % des actions de la coentreprise, et du fait que si BPM développerait de nouveaux contenants de plastique, elle les proposerait d'abord à UBI.

Les candidats forts ont analysé une plus grande variété de facteurs qualitatifs pertinents (ils ont parfois analysé d'autres facteurs, comme la volonté de collaborer et la nécessité de négocier le prix de sortie). Dans leur évaluation de la proposition de coentreprise, ils ont aussi démontré la profondeur de leurs compétences en expliquant pourquoi chacun de ces facteurs serait un avantage ou un inconvénient pour UBI.

Les candidats faibles ont relevé certains facteurs pertinents, mais se sont souvent contentés de répéter les données de l'étude de cas sans expliquer en quoi ces facteurs étaient des avantages ou des inconvénients pour UBI. Par conséquent, ils ont souvent fourni des réponses superficielles et ayant très peu de valeur.

OE n° 11 (Hypothèses relatives à Pine Bluffs)

Il était demandé aux candidats d'examiner (sans faire d'analyse quantitative) l'évaluation de Pine Bluffs, y compris les hypothèses clés concernant les ventes et le coût des ventes, et de formuler une recommandation quant à ce que devrait faire UBI concernant cette société. Une évaluation de Pine Bluffs et des notes sur les hypothèses clés étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des hypothèses pertinentes, analyser leur incidence directionnelle sur la valeur de Pine Bluffs, et formuler une conclusion quant à ce que devrait faire UBI.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser certaines des hypothèses pertinentes et ont le plus souvent traité des ventes, du coût des ventes et de l'ajustement au titre des primes versées à la direction. Ils ont aussi utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer pourquoi les hypothèses utilisées aux fins de l'évaluation ne convenaient pas. La plupart des candidats ont analysé l'incidence directionnelle de chaque hypothèse sur la valeur de Pine Bluffs et ont formulé une recommandation quant à ce que devrait faire UBI concernant Pine Bluffs.

Les candidats forts ont analysé un plus grand éventail d'hypothèses pertinentes, dont certaines moins courantes comme les frais de vente et de marketing et les acquisitions d'immobilisations. Ils ont indiqué dans leur recommandation qu'UBI devrait selon eux offrir un prix inférieur aux 16 millions \$ demandés par Pine Bluffs, et se sont appuyés sur leur analyse pour préciser si ce prix devait être nettement ou légèrement inférieur.

Les candidats faibles n'ont pas analysé suffisamment d'hypothèses pertinentes (soit parce qu'ils n'ont pas relevé la question, soit parce qu'ils ont fait une analyse superficielle indiquant, par exemple, que les prévisions de ventes étaient trop élevées, sans mentionner les points particuliers à considérer, dont la perte d'un gros client ou la croissance annuelle historique). Certains ont tenté de quantifier l'incidence de ces points sur la valeur de Pine Bluffs (même s'il était explicitement indiqué aux candidats, dans l'étude de cas, de ne pas faire d'analyse quantitative) ou ont analysé les avantages et les inconvénients pour UBI d'acquérir Pine Bluffs, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire.

OE n° 12 (Valeur de la machine RoboCarton)

On demandait aux candidats d'analyser le prix de la machine RoboCarton en utilisant les diverses méthodes d'évaluation possibles, et de formuler une recommandation quant au prix qu'UBI devrait offrir pour la machine. Des informations sur la machine RoboCarton qu'UBI envisageait d'acheter, des informations sur le marché et sur le coût de remplacement, ainsi que d'autres informations, étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des méthodes d'évaluation, analyser la valeur implicite de la machine RoboCarton selon chacune de ces méthodes, et formuler une conclusion quant à la contre-offre qu'UBI devrait faire.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser chacune des méthodes d'évaluation des actifs corporels. Ils se sont généralement concentrés sur l'approche par le marché et ont comparé chaque machine potentiellement comparable à celle envisagée par UBI. Ils ont traité de la méthode du coût de remplacement et de l'approche bénéfiques, mais ont souvent eu du mal à expliquer pourquoi chacune de ces méthodes était pertinente et comment il fallait la prendre en compte dans l'évaluation de l'actif. La plupart des candidats ont formulé une conclusion étayée quant au prix qu'UBI devrait offrir pour la machine RoboCarton.

Les candidats forts ont analysé les trois méthodes d'évaluation et ont utilisé leur analyse pour déterminer un prix approprié qu'UBI devrait être prête à offrir pour la machine RoboCarton. Ils ont aussi recommandé une contre-offre qui cadrerait avec leur analyse.

Les candidats faibles ont présenté une analyse superficielle dans laquelle ils ont reproduit les données de l'étude de cas, mais de façon désorganisée et sans explicitement analyser les trois méthodes d'évaluation, ou ont nommé les méthodes d'évaluation, mais n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour évaluer la machine à RoboCarton selon chacune de ces méthodes. Certains candidats ont mis l'accent sur la valeur actualisée nette et ont tenté de comparer toutes les autres valeurs avec celle-ci, même si l'OE exigeait qu'ils analysent la valeur de l'actif, dont la valeur actualisée nette n'est qu'une des composantes. Enfin, certains candidats faibles ont formulé des recommandations qui ne cadraient pas avec le travail demandé (par exemple, qu'UBI construise la machine).

OE n° 13 (Financement à court terme)

Les candidats devaient évaluer les diverses options de financement à court terme qui s'offraient à UBI pour acheter la machine RoboCarton, et en recommander une. Des informations sur les options de financement à court terme étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse équilibrée des avantages et des inconvénients de certaines des options de financement à court terme, et formuler une conclusion étayée quant à l'option de financement à privilégier par UBI.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser les conditions de chaque option de financement, et les ont souvent classées comme des avantages ou des inconvénients. Ils se sont généralement concentrés sur le taux d'intérêt, la durée et le montant disponible. La plupart des candidats se sont fondés sur leur analyse pour formuler une recommandation étayée.

Les candidats forts ont analysé un plus large éventail d'avantages et d'inconvénients pertinents, dont ceux relatifs à l'option de la société d'affacturage (comme les limites de l'accord d'affacturage en raison de l'exclusion par Affacturage TAC des clients à l'extérieur du Canada), en tenant compte des différences considérables entre les conditions de chaque option de financement. Ils ont donc effectué une analyse propre à chacune des options.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser les options de financement, mais ont souvent omis de les comparer, se contentant de reproduire les données de l'étude de cas. D'autres ont tenté de comparer directement les conditions communes (comme les taux d'intérêt, sans tenir compte du fait que le taux d'intérêt effectif de l'accord d'affacturage n'était pas fourni et qu'il fallait donc le calculer, ou le montant disponible selon chaque option de financement). Toutefois, les options de financement à court terme sont très différentes des sources de financement traditionnelles (soit les emprunts et les capitaux propres), et les candidats qui se sont contentés de comparer les conditions communes ont fourni une analyse d'une étendue limitée, car certaines des options de financement étaient assorties de conditions particulières, comme un cautionnement personnel ou des restrictions concernant les comptes qu'UBI pourrait vendre à la société d'affacturage.

Épreuve / étude de cas : Jour 2, rôle en Gestion de la performance (UBI)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de

la Grille de compétences : Gestion de la performance (7)

Commentaires du Jury sur chaque occasion d'évaluation (OE)

OE n° 7 (Fournisseurs – Analyse quantitative)

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative de l'incidence d'un éventuel changement de fournisseur pour la division Plastique. On leur demandait expressément de tenir compte des coûts de gestion de la qualité dans leur calcul. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des informations relatives au fournisseur actuel et au nouveau fournisseur envisagé, notamment des renseignements sur les divers coûts de gestion de la qualité attribuables au fournisseur actuel. De plus, l'Annexe III (Commune) fournissait des renseignements utiles aux candidats pour la quantification des coûts de gestion de la qualité liés à chacun des deux fournisseurs. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer, pour chaque fournisseur, le coût des contenants de plastique à acheter au cours de la prochaine année, en tenant compte du coût des contenants ainsi que des frais d'expédition et des coûts de gestion de la qualité. Le calcul pouvait être effectué en fonction du coût par contenant ou du coût total.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. Ils ont, en général, compris le travail à faire et reconnu les trois composantes du coût d'achat des contenants (le coût des contenants, les frais d'expédition et les coûts de gestion de la qualité) à prendre en compte pour offrir une évaluation complète de l'incidence quantitative du changement possible de fournisseur. La plupart des candidats ont correctement déterminé le coût des contenants, ont intégré les frais d'expédition, et ont fait un effort raisonnable de quantification des coûts de gestion de la qualité associés à chaque fournisseur, ce qui représentait la composante la plus difficile du calcul. Toutefois, la majorité n'ont pas tenu compte de la volatilité des frais d'expédition du fournisseur actuel et, par conséquent, n'ont pas vu qu'il était plus approprié de faire une analyse de sensibilité plutôt que d'utiliser la moyenne de la fourchette des frais estimatifs fournie dans l'étude de cas. Ils ont également tenu compte à tort de la partie du salaire du superviseur de la qualité correspondant au temps consacré à résoudre les problèmes causés par le fournisseur actuel, sans réaliser qu'il s'agissait en fait d'un coût irrécupérable dans les deux cas.

Les candidats forts ont présenté un calcul presque parfait du coût global d'achat des contenants auprès de chacun des deux fournisseurs, examiné différents scénarios tenant compte de la volatilité des frais d'expédition du fournisseur actuel, et formulé une conclusion quant au fournisseur le moins coûteux. La plupart ont correctement exclu de leur analyse les coûts de gestion de la qualité qui ne changeaient pas d'un fournisseur à l'autre, au lieu de les inclure dans les deux options.

Bon nombre de candidats faibles n'ont pas tenu compte des coûts de gestion de la qualité dans leur calcul, que ce soit dans l'analyse des deux fournisseurs ou, plus fréquemment, dans celle du nouveau fournisseur envisagé. On mentionnait que certaines étapes du processus de gestion de la qualité devaient être suivies, quel que soit le fournisseur choisi, et les candidats faibles n'ont pas intégré cette information dans leur calcul. Certains candidats faibles se sont embrouillés dans leur calcul, car au lieu de bien distinguer les composantes du coût global (coût des contenants, frais d'expédition et coûts de gestion de la qualité), ils ont tenté de calculer le bénéfice d'UBI selon les deux options, et n'ont pas compris que les produits générés étaient les mêmes dans les deux cas.

OE n° 8 (Fournisseurs – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse qualitative de l'incidence d'un éventuel changement de fournisseur pour la division Plastique. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des informations relatives au fournisseur actuel et au nouveau fournisseur envisagé. De plus, les candidats pouvaient utiliser les renseignements sur les problèmes de qualité survenus en 2022 relativement au fournisseur actuel, dont il était question à l'Annexe I (Commune) et à l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante des éléments qualitatifs utiles au choix du fournisseur des contenants de plastique, et formuler une recommandation étayée qui tiendrait compte également de l'analyse quantitative effectuée à l'OE n° 7.

Les candidats ont bien réussi à cette OE plutôt facile. La plupart des candidats ont présenté des arguments pour et contre chacune des deux options considérées, en utilisant les informations qui leur étaient fournies, et ont recommandé un fournisseur en s'appuyant sur leur analyse. La majorité ont conclu que, malgré des coûts plus élevés, les facteurs qualitatifs justifiaient le changement de fournisseur. Plusieurs arguments ont été invoqués; toutefois, certains candidats se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas, tandis que d'autres ont davantage approfondi leur analyse. Parmi les facteurs les plus souvent analysés, notons la faible distance entre les installations du nouveau fournisseur et celles d'UBI, la réduction des délais de livraison, la réduction de la volatilité des frais d'expédition et la possibilité d'inspecter plus facilement l'usine du fournisseur. La plupart des candidats ont aussi analysé d'autres facteurs, comme la présence, par le passé, de substances nocives dans les contenants fabriqués par le fournisseur d'UBI, les problèmes survenus pendant l'année quant à la qualité générale des contenants du fournisseur actuel, la réduction du temps consacré par le superviseur de la qualité d'UBI à surveiller ces problèmes, l'adaptation au processus de production du nouveau fournisseur et la nécessité de créer de nouveaux prototypes. Toutefois, les candidats ont souvent repris les avantages invoqués pour un fournisseur pour les présenter comme inconvénients pour l'autre fournisseur.

De façon générale, les candidats forts ont non seulement fourni davantage d'arguments à l'appui de leur recommandation, mais ont aussi fait une analyse plus approfondie. Au lieu de simplement répéter les données de l'étude de cas, ils ont expliqué en profondeur pourquoi ces éléments représentaient un avantage ou un inconvénient pour UBI, en établissant souvent des liens avec d'autres facteurs. Par ailleurs, ils ont tenu compte des objectifs des actionnaires d'UBI et des facteurs clés de succès du secteur dans leur analyse de chaque facteur pris en considération. Par exemple, pour justifier le changement de fournisseur, la plupart des candidats ont mentionné que la proximité du nouveau fournisseur réduirait les délais et les frais d'expédition ainsi que la volatilité de ces frais; cependant, en plus d'invoquer cet argument, les candidats forts ont fait un lien avec l'un des facteurs clé de succès du secteur, à savoir celui de l'adaptabilité aux besoins des clients, de même qu'avec l'insatisfaction des clients engendrée par les problèmes de qualité survenus au cours de la dernière année.

Les candidats faibles ont présenté moins d'arguments, et la profondeur de leur analyse était souvent insuffisante. Ils ont généralement dressé une liste d'avantages et d'inconvénients, reprenant essentiellement les données de l'étude de cas sans les expliquer ou les relier aux facteurs pertinents pour la prise de décision. Par exemple, ils ont souvent invoqué le fait que le nouveau fournisseur est réputé pour la qualité de ses produits pour appuyer un changement de fournisseur. Toutefois, ils se sont souvent contentés de mentionner ce fait directement tiré de l'étude de cas, sans pousser plus loin l'analyse, alors qu'il aurait été approprié d'expliquer, par exemple, que les produits du nouveau fournisseur seraient mieux adaptés aux conditions météorologiques du Canada.

OE n° 9 (Recyclage – Analyse quantitative)

On demandait aux candidats de faire une analyse quantitative de deux propositions pour la réutilisation ou le recyclage des contenants de verre : le premier projet consistant à faire en sorte que les consommateurs retournent à UBI leurs contenants vides pour remplissage (au moyen d'un système exploité par Refill IT); et le second, à faire en sorte que les consommateurs retournent à UBI leurs contenants vides, qui seraient alors vendus à une entreprise de recyclage (DePoly). L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des renseignements au sujet des deux propositions. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le bénéfice d'exploitation différentiel généré par chaque projet et comparer les deux propositions sur cette base.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inégaux. La plupart des candidats ont convenablement calculé l'incidence de la proposition de DePoly, indiquant que celle-ci nécessiterait des dépenses initiales de 50 000 \$ et générerait un bénéfice différentiel annuel de 40 000 \$ découlant de la vente des contenants vides à DePoly. La majorité ont toutefois eu de la difficulté à calculer l'incidence de l'autre proposition (Refill IT), et n'ont pas montré une compréhension approfondie du modèle d'affaires qui sous-tend la proposition. Les candidats devaient comparer le coût du rabais de 5 % offert aux consommateurs lors du remplissage des contenants et les coûts mensuels du système lui-même, par rapport aux économies de coûts de fabrication découlant de la réutilisation des contenants et aux économies de coûts d'électricité découlant de la réduction de la production.

La plupart des candidats ont calculé correctement l'incidence de l'acceptation de la proposition de DePoly sur le bénéfice d'exploitation, mais ont eu de la difficulté à faire de même pour la proposition de Refill IT. En général, ils ont considéré à tort le coût de 1,60 \$ par contenant comme un coût différentiel (plutôt qu'une économie de coûts), ou ont tout simplement omis cette variable. De nombreux candidats ont considéré le rabais offert aux consommateurs qui retournaient leurs contenants comme un produit différentiel au lieu d'un coût différentiel du projet. Toutefois, la plupart ont bien compris l'incidence, sur le bénéfice d'exploitation d'UBI, du coût mensuel du système de Refill IT et des économies d'électricité découlant de ce projet.

Les candidats forts ont calculé correctement le bénéfice différentiel généré par les deux propositions et ont fait une comparaison utile des deux résultats. Ils ont compris que le coût de 1,60 \$ par contenant correspondait à une économie découlant du projet, puisque les contenants retournés pour remplissage n'auraient pas à être fabriqués par UBI. Ils ont également bien compris que le seul coût (autre que le coût mensuel du système lui-même) correspondait au rabais de 5 % offert aux consommateurs finaux qui retournaient leurs contenants pour remplissage, et l'ont correctement considéré comme une sortie de trésorerie pour la société. Ils ont compris que le coût initial de 50 000 \$ de la proposition de DePoly était uniquement un coût non récurrent et ont correctement intégré ce coût dans leur analyse comparative.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à comprendre le modèle d'affaires des deux propositions, ce qui s'est reflété dans leurs calculs. Bon nombre ont cru à tort que la proposition de Refill IT générerait des ventes additionnelles (de médicaments ou de vitamines) découlant des contenants remplis, ce qui n'était pas le cas. Cette erreur les a amenés à conclure que la proposition de Refill IT était beaucoup plus rentable que celle de DePoly. De plus, beaucoup ont cru que la proposition de Refill IT entraînerait un coût additionnel pour la fabrication des contenants, alors qu'au contraire, le projet réduirait le coût de production des contenants. Par ailleurs, les candidats faibles n'ont pas tenu compte du fait que le coût initial de 50 000 \$ pour la mise en œuvre de la proposition de DePoly était non récurrent, ce qui a considérablement réduit le bénéfice différentiel généré par ce projet.

OE n° 10 (Recyclage – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats de faire une analyse qualitative de deux propositions pour la réutilisation ou le recyclage des contenants de verre, soit celle de Refill IT et celle de DePoly. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des renseignements au sujet des deux propositions. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante des facteurs qualitatifs à prendre en considération pour chacune des deux propositions et formuler une recommandation étayée quant à la proposition à retenir.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté des arguments pour et contre chacune des deux options considérées, en utilisant les informations qui leur étaient fournies, ont formulé une conclusion et ont recommandé une proposition en s'appuyant sur leur analyse. Comme pour l'OE n° 8, plusieurs arguments ont été invoqués; toutefois, certains candidats se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas, tandis que d'autres ont davantage approfondi leur analyse. Parmi les facteurs les plus souvent analysés, notons le fait que la réduction de la consommation d'électricité découlant de la proposition de Refill IT cadrerait avec les objectifs des actionnaires et les préférences des clients pour des produits écologiques, la capacité d'assurer un suivi plus précis des stocks, y compris ceux envoyés au dépotoir, ainsi que le pourcentage plus élevé de contenants retournés (50 % contre un taux de recyclage de 20 %) généré par cette proposition et l'incidence sur les facteurs qualitatifs.

Encore une fois, les candidats ont souvent repris les avantages invoqués pour un fournisseur pour les présenter comme inconvénients pour l'autre fournisseur.

Comme pour l'OE n° 8, les candidats forts ont, en général, non seulement fourni davantage d'arguments à l'appui de leur recommandation, mais aussi fait une analyse plus approfondie. Au lieu de simplement répéter les données de l'étude de cas, ils ont expliqué en profondeur pourquoi ces éléments représentaient un avantage ou un inconvénient pour UBI, en établissant souvent des liens avec d'autres données. Par ailleurs, les candidats forts ont tenu compte des objectifs des actionnaires d'UBI et des facteurs clés de succès du secteur dans leur analyse de chaque argument invoqué. Par exemple, la plupart des candidats ont fait valoir que la proposition de Refill IT générerait un taux plus élevé de contenants retournés; cependant, les candidats forts ont poussé plus loin l'analyse et fait le lien entre cet avantage et la préférence des actionnaires pour la réduction des déchets de même qu'avec la préférence des clients pour des produits et processus écologiques.

Comme pour l'OE n° 8, les candidats faibles ont présenté moins d'arguments, et la profondeur de leur analyse était souvent insuffisante. Ils ont généralement dressé une liste d'avantages et d'inconvénients, reprenant essentiellement les données de l'étude de cas sans les expliquer ou les relier aux facteurs pertinents pour la prise de décision. Par exemple, ils ont invoqué que l'un des avantages de la proposition de Refill IT était que la mise en œuvre de ce programme réduirait de 15 % la consommation d'électricité d'UBI pour la fabrication de contenants de verre. Toutefois, ils se contentaient souvent de mentionner ce fait directement tiré de l'étude de cas, sans pousser plus loin l'analyse.

OE n° 11 (Performance environnementale – Publication d'informations)

On demandait aux candidats d'évaluer la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI, au moyen de quatre indicateurs : les émissions de CO₂, la consommation d'électricité, les déchets envoyés au dépotoir et le nombre de produits contenant des substances nocives. On leur demandait également d'analyser les facteurs à considérer quant à la publication de ces données. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des renseignements sur la performance environnementale d'UBI ainsi que sur la performance sectorielle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante de la performance environnementale de la division Verre standard d'UBI en fonction des quatre indicateurs présentés, ainsi qu'une analyse satisfaisante des facteurs à considérer quant à la publication de ces données.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont tenté de calculer les deux indicateurs pouvant être calculés à l'aide des données de l'étude de cas (consommation d'électricité et émissions de CO₂), et ont tenté une analyse des deux autres indicateurs (la quantité de déchets envoyés au dépotoir – qui ne faisait pas l'objet d'un suivi par UBI – et le nombre de produits contenant des substances nocives – zéro). La majorité des candidats ont correctement calculé l'un des deux indicateurs quantitatifs et analysé adéquatement l'un des deux autres indicateurs présentés. La plupart ont présenté une analyse peu approfondie des facteurs à considérer quant à la publication de ces données. De nombreux candidats ont repris les arguments exposés par Jessica ou Lisa (les deux cochefes de la direction), sans apporter de valeur ajoutée significative.

Les candidats forts ont calculé correctement les deux indicateurs quantitatifs et analysé adéquatement l'un des deux autres indicateurs présentés. Le calcul le plus souvent réussi a été celui de la consommation d'électricité. Ils ont aussi adéquatement analysé les facteurs à considérer quant à la publication de la performance environnementale d'UBI, tout en établissant des liens avec les indicateurs de performance calculés dans la première partie de l'OE, ou en abordant des points énoncés dans l'étude de cas, tels que la possibilité que la publication de ces données devienne obligatoire dans l'avenir, le désir des clients d'être informés sur la performance environnementale, la possibilité de devenir un chef de file en la matière ou encore les facteurs à considérer relativement aux coûts rattachés au suivi de ce type d'informations.

Les candidats faibles ont fait de nombreuses erreurs dans le calcul des deux indicateurs quantitatifs et ont peu ou pas analysé les indicateurs qu'UBI ne pouvait quantifier. Par exemple, ils ont multiplié à tort le coût d'électricité de 0,08 \$/kWh fourni dans l'étude de cas par le nombre de kilogrammes de contenants de verre fabriqués (650 000 kg) pour déterminer la consommation d'électricité en kWh/kg. La méthode appropriée consistait à diviser le coût total de l'électricité de 2 715 000 \$ par le taux de 0,08 \$/kWh pour obtenir le nombre de kWh consommés, puis à diviser cette consommation par le poids de 650 000 kg des contenants fabriqués. De plus, leur analyse des facteurs à considérer quant à la publication de l'information manquait généralement de profondeur. En effet, ils ont essentiellement repris les données présentées dans l'étude de cas pour dresser une liste des avantages et des inconvénients, sans fournir d'explications.

OE n° 12 (Prix – Forfait de services)

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse quantitative et qualitative de deux stratégies d'établissement des prix pour le projet de forfait de services d'UBI. On fournissait aux candidats des projections, selon une étude de marché, du volume des ventes en fonction de différents prix, pour deux stratégies distinctes d'établissement des prix : 1) une stratégie standard fondée sur le « coût majoré », selon laquelle le coût serait majoré d'une marge de 40 %, et 2) une stratégie fondée sur la demande, selon laquelle le prix de vente dépendrait du moment où le client passe sa commande et les prix des commandes de dernière minute seraient plus élevés. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des renseignements au sujet des projections. Les candidats pouvaient aussi trouver des données sur le secteur et d'autres informations utiles à l'Annexe I (Commune) et dans d'autres sections de l'Annexe VII (Gestion de la performance).

Les résultats des candidats à cette OE ont été décevants. La plupart des candidats ont comparé les deux stratégies d'établissement des prix sur la base des produits, plutôt qu'en fonction des marges sur coûts variables. La plupart n'ont pas tenu compte du coût de 85 \$ par caisse mentionné dans l'étude de cas et ont simplement calculé et comparé les produits qui seraient générés par les deux stratégies d'établissement des prix. Étant donné que les projections de volume des ventes différaient pour chacune des stratégies d'établissement des prix, le total des coûts variables était pertinent puisqu'il variait d'une stratégie à l'autre. La majorité des candidats ont présenté une analyse qualitative brève, mais satisfaisante, de la stratégie d'établissement des prix à adopter, et ont établi des liens avec la forte demande pour ce type de forfait, le fait que très peu de fournisseurs offrent des services groupés, les objectifs des actionnaires et les facteurs clés de succès du secteur.

Les candidats forts se sont généralement distingués dans l'analyse quantitative de cette OE. Par exemple, ils ont compris que l'analyse devait être basée sur la marge sur coûts variables générée par chaque stratégie d'établissement des prix et ont donc effectué un calcul approprié. Certains candidats forts ont commis des erreurs de calcul mineures dans la détermination du volume des ventes associé aux différents prix de la deuxième stratégie, mais la plupart ont présenté un calcul presque parfait de la marge sur coûts variables générée par les deux stratégies.

Les candidats faibles ont non seulement fondé leur analyse quantitative sur les produits plutôt que sur la marge sur coûts variables, mais ont aussi commis des erreurs dans le calcul des produits générés par les deux stratégies, ou ont souvent oublié de tenir compte du pourcentage de la superficie d'entreposage qui se traduirait par des ventes, ou ont confondu ce pourcentage avec la superficie d'entreposage consacrée à chaque type de commande. Bon nombre ont aussi eu du mal à calculer le prix de vente en fonction du coût majoré d'une marge déterminée. Beaucoup de candidats faibles n'ont pas présenté d'analyse qualitative ou n'ont présenté qu'une analyse limitée, et ceux qui ont présenté une analyse qualitative se sont généralement contentés de reprendre leur analyse quantitative sous forme narrative.

OE n° 13 (Orientation stratégique et gouvernance)

On demandait aux candidats deux choses : 1) évaluer les orientations stratégiques proposées par chacune des deux cocheffes de la direction (Jessica et Lisa), et 2) analyser les problèmes liés à la structure de gouvernance d'UBI. L'Annexe VII (Gestion de la performance) fournissait des informations sur les orientations stratégiques proposées, tandis que pour la seconde partie du travail à faire, des informations sur la gouvernance étaient présentées dans toute l'étude de cas, surtout dans la section « Contexte » de la partie commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse globale des deux orientations stratégiques proposées, constater qu'elles étaient fondées sur deux conceptions très différentes de l'avenir de la société et expliquer laquelle cadrait mieux avec l'environnement externe et interne de la société, les facteurs clés de succès du secteur et les objectifs des actionnaires. Ils devaient également faire des observations perspicaces sur les problèmes liés à la structure de gouvernance d'UBI et formuler des recommandations utiles, au besoin.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette occasion d'évaluation, en particulier la première partie du travail à faire (orientation stratégique). Cette OE était la plus difficile du rôle en Gestion de la performance. De nombreux candidats ont traité la première partie du travail à faire selon une approche type consistant à présenter les avantages et les inconvénients et, par conséquent, ils n'ont pas été en mesure de faire une analyse intégrée et exhaustive, comme il était demandé. Ils ont analysé chacun des aspects des deux propositions séparément, au lieu d'analyser les propositions de façon globale et d'établir des liens avec les facteurs environnementaux propres à UBI, les facteurs clés de succès du secteur ou les autres propositions déjà analysées. Au lieu de présenter une analyse critique de l'orientation stratégique proposée par chaque cocheffe de la direction, certains candidats ont reformulé les propositions dans leurs propres mots et les ont expliquées à l'utilisateur. Pour ce qui est de la seconde partie du travail à faire (gouvernance), les candidats ont surtout concentré leur analyse sur les problèmes liés à la composition du Conseil d'administration, et les points soulevés étaient souvent très généraux; la plupart de ces points ne se rapportaient pas particulièrement à l'étude de cas et auraient pu s'appliquer à n'importe quelle société. Par exemple, les candidats ont indiqué que le Conseil devrait compter, parmi ses membres, un expert en finance et que la majorité des membres devraient idéalement être indépendants de la société, mais ils n'ont fait aucun lien avec la composition actuelle du Conseil d'UBI et la façon dont elle correspondait ou non à ces caractéristiques idéales.

Les candidats forts ont constaté que les visions des deux cocheffes de la direction concernant l'orientation stratégique à adopter pour l'avenir étaient non seulement fondamentalement différentes, mais incompatibles. Ils ont ensuite analysé le pour et le contre de chaque vision, en s'appuyant sur les objectifs des actionnaires et les facteurs clés de succès du secteur. Ils ont aussi établi des liens avec les facteurs propres à l'environnement externe et interne d'UBI, tels que l'insatisfaction des clients à l'égard de la qualité des produits, la sensibilité aux prix dans le secteur qui a donné lieu à la perte de commandes en raison du prix trop élevé d'UBI, la préférence des clients pour des solutions écologiques et la performance environnementale de la société. Ces candidats ont intégré les divers aspects de chaque proposition pour mettre en lumière le fil conducteur et faire une analyse critique de la proposition dans son ensemble au lieu de l'examiner point par point. Plutôt que d'exprimer leur point de vue personnel sur l'option à privilégier, ils ont cherché à déterminer laquelle était la plus compatible avec l'environnement de la société et les facteurs clés de succès du secteur. En ce qui a trait aux problèmes liés à la structure de gouvernance, les candidats forts ont analysé la situation dans son ensemble et noté qu'une structure composée de deux cocheffes de la direction posait problème de manière générale, mais que les problèmes découlaient surtout de l'incompatibilité des points de vue des cocheffes de la direction concernant l'orientation de la société. Ils ont tenu compte de ce fait dans leur analyse de la composition du Conseil, et ont formulé des recommandations propres à la situation d'UBI.

Les candidats faibles ont peu commenté les deux propositions, exposant simplement leur point de vue personnel sur chacun des aspects de la proposition, pris séparément. Leurs réponses étaient généralement très brèves, consistant en une liste des avantages et des inconvénients de chaque aspect, et ne comportaient que peu ou pas de liens avec l'environnement d'UBI ou les facteurs de succès du secteur. Les questions de gouvernance analysées étaient plutôt de nature générale et sans grande valeur ajoutée pour les besoins particuliers de la société, se limitant généralement au nombre restreint d'administrateurs et à la nécessité pour le Conseil de compter parmi ses membres un expert en finance, alors qu'il y avait des questions plus importantes à traiter.

Épreuve / étude de cas : Jour 2, rôle en Fiscalité (UBI)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

**Domaine de
la Grille de compétences :** Fiscalité (7)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 7 (Questions comptables)

On demandait aux candidats de déterminer le traitement fiscal des questions d'information financière relatives au contrat avec Confitures et Moutardes Yarley inc., au contrat avec Performance Plus inc. (PPI) et à deux soldes de comptes clients en particulier. Les renseignements relatifs aux questions d'information financière étaient présentés dans la partie commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs de ces éléments du point de vue fiscal.

La performance des candidats à cette OE a été inférieure aux attentes et, dans bien des cas, l'analyse était quasi inexistante. De nombreux candidats se sont contentés de dire que l'ajustement comptable donnerait lieu à une augmentation ou à une diminution du bénéfice qui ferait en sorte d'augmenter ou de diminuer les impôts, sans tenter d'appliquer les notions fiscales en cause pour déterminer si le traitement serait différent du traitement comptable. Ceux qui ont analysé les éléments du point de vue fiscal se sont généralement contentés de très brèves descriptions du traitement fiscal à appliquer, sans expliquer pourquoi ils en étaient arrivés à cette conclusion (par exemple, ils ont indiqué que les coûts du contrat avec PPI seraient ajoutés à la catégorie 14 sans préciser la nature de ces coûts, ou les raisons pour lesquelles ils étaient admissibles à cette catégorie).

Les candidats forts ont analysé les incidences fiscales des quatre questions d'information financière en décrivant, d'un point de vue fiscal, la nature de chacune. La plupart ont analysé une ou deux questions de façon un peu plus approfondie (par exemple, ils se sont penchés sur la question de savoir si une provision fiscale pour créances douteuses pouvait être appliquée, ou sur le traitement fiscal des opérations de change portées aux comptes d'exploitation).

Les candidats faibles ont rarement tenté d'analyser le traitement fiscal des questions d'information financière, et ceux qui l'ont fait ont simplement indiqué que les impôts augmenteraient par suite de l'augmentation du bénéfice comptable, ou vice versa. Étonnamment, bon nombre de candidats (12 %) n'ont pas du tout traité cette OE, malgré la demande expressément formulée et la simplicité du travail à faire.

OE n° 8 (Revenu imposable et impôt à payer)

Les candidats devaient calculer le revenu imposable et l'impôt fédéral à payer d'UBI pour l'année d'imposition terminée le 31 décembre 2022. L'information nécessaire pour effectuer ce calcul était fournie dans la section commune et la section portant sur le rôle en Fiscalité de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable, apporter plusieurs ajustements valables et calculer de manière satisfaisante l'impôt à payer.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont calculé le revenu et l'impôt à payer en apportant quelques ajustements simples au bénéfice (amortissement, frais de repas et de divertissement et intégration des ajustements du bénéfice comptable). Cependant, beaucoup n'ont pas fait d'ajustement pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière. En général, les candidats ont calculé correctement la DPA sur les soldes d'ouverture, mais ont souvent eu du mal à déterminer la déduction relative aux acquisitions de l'année considérée (qui étaient admissibles à la passation en charges immédiate). La majorité ont calculé l'impôt à payer de façon satisfaisante en tenant compte du taux de base, de l'abattement provincial et de la réduction du taux général (RTG), même si bon nombre d'entre eux n'ont pas compris que le capital imposable d'UBI n'était admissible à aucune déduction accordée aux petites entreprises (DAPE).

Les candidats forts ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable en apportant la plupart des ajustements nécessaires (y compris ceux pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière), et ont calculé correctement la DPA et la passation en charges immédiate. Ils ont aussi calculé correctement l'impôt à payer en tenant compte du taux de base, de l'abattement provincial et de la RTG, et ont souvent approfondi leur analyse en expliquant pourquoi d'autres éléments n'étaient pas inclus (par exemple, le fait qu'UBI n'était admissible à aucune DAPE en raison de son capital imposable trop élevé).

Les candidats faibles ont généralement tenté de calculer le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable en apportant la plupart des ajustements fiscaux simples, mais peu d'entre eux ont apporté des ajustements pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière. Souvent, ils ont commis plusieurs erreurs liées à la DPA, n'ont pas appliqué les dispositions relatives à la passation en charges immédiate et ont même utilisé la règle de la demi-année plutôt que l'incitatif à l'investissement accéléré. Par ailleurs, ils n'ont pas tenté de calculer l'impôt à payer ou ont commis de multiples erreurs dans leur calcul (par exemple, ils ont inclus la DAPE ou n'ont pas appliqué la RTG).

OE n° 9 (Déclaration de la TPS/TVH)

On indiquait aux candidats qu'une comptable débutante avait préparé un projet de déclaration de la TPS/TVH de janvier 2023 et qu'ils devaient la passer en revue. Lisa leur demandait aussi de lui rappeler les dates limites de production et de paiement pour la TPS/TVH, et les pénalités applicables en cas de retard de production ou de paiement par UBI. La feuille de travail pour la déclaration de la TPS/TVH de janvier 2023, accompagnée des rapports à l'appui, était fournie à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un nouveau calcul satisfaisant de la taxe nette de janvier, ou tenter de la calculer, et indiquer les dates limites et pénalités applicables.

La performance des candidats à cette OE relativement simple a été inférieure aux attentes. La plupart des candidats ont compris le travail à faire et ont réussi à relever et à expliquer quelques erreurs dans le projet de déclaration de la TPS/TVH. La plupart de ceux qui ont indiqué les dates limites et décrit les pénalités n'ont pas appliqué leurs connaissances techniques (les déclarations doivent être produites avant la fin du mois suivant) aux données de l'étude de cas (la déclaration de janvier devait être produite au plus tard le 28 février).

Les candidats forts ont effectué un nouveau calcul de la taxe nette de la période. Ils ont généralement révisé la déclaration pour corriger plusieurs erreurs relevées (notamment en ce qui a trait aux revenus et à la TPS/TVH perçue, ainsi qu'au CTI ou aux créances douteuses), en expliquant brièvement ce qui était corrigé et pourquoi. Ces candidats ont aussi indiqué qu'il fallait produire la déclaration de la TPS/TVH avant la fin du mois de février et ont décrit les pénalités en cas de retard de production.

Les candidats faibles ont parfois commenté les éléments de la déclaration de la TPS/TVH, mais n'ont généralement pas tenté d'effectuer un nouveau calcul. La plupart se sont concentrés principalement sur les dates limites et les pénalités, mais de façon souvent superficielle, ne mentionnant qu'une seule des deux dates limites (soit le délai de production ou le délai de paiement) sans l'appliquer aux données de l'étude de cas, et ne traitant que rarement des pénalités. Beaucoup de candidats faibles se sont contentés d'étaler leurs connaissances techniques sur la TPS/TVH (notamment sur le seuil de petit fournisseur et les règles permettant de déterminer si un déclarant est annuel, trimestriel ou mensuel), mais celles-ci étaient sans rapport avec les questions de l'étude de cas.

OE n° 10 (Options d'achat d'actions)

On demandait aux candidats d'analyser les incidences fiscales, tant pour les employés que pour UBI, d'un régime d'options d'achat d'actions proposé, et de recommander, ou non, sa mise en place. L'Annexe VII (Fiscalité) fournissait des renseignements détaillés sur le régime proposé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer plusieurs aspects fiscaux du régime présenté.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont expliqué qu'un avantage lié à l'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 UBI est une SPCC. Ils ont aussi soit mentionné la possibilité de se prévaloir de la déduction pour options d'achat d'actions, soit analysé le gain en capital ultérieur. La majorité des candidats ont tenté d'analyser les incidences sur UBI, mais ils n'ont souvent pas compris que la société n'aurait pas droit à une déduction relativement à ce régime.

Les candidats forts ont clairement expliqué chaque incidence du régime d'options d'achat d'actions. Ils ont d'abord indiqué qu'un avantage lié à l'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 que l'avantage ne serait pas pris en compte dans le revenu avant la vente des actions sous-jacentes, puisque UBI est une SPCC. Ils ont ensuite expliqué qu'il serait possible de se prévaloir de la déduction pour options d'achat d'actions (qui correspond à 50 % du montant inclus dans le revenu d'emploi), car les options n'étaient pas dans le cours au moment de l'octroi. Puis, ils ont mentionné qu'un gain en capital imposable serait réalisé à la vente des actions, et que la société ne pourrait déduire aucune charge aux fins de l'impôt. Enfin, ils ont formulé une conclusion générale établissant souvent un lien avec une possible dilution de la participation des actionnaires.

Les candidats faibles ont souvent commis d'importantes erreurs techniques, notamment dans leurs descriptions du calcul de l'avantage lié à l'emploi. Ces erreurs ont été différentes d'un candidat à l'autre : beaucoup ont indiqué que l'avantage lié à l'emploi correspondrait à la différence entre le prix de levée et la juste valeur marchande au moment de l'octroi – valeur qui était en fait inférieure au prix de levée – ou que toute la différence entre le prix de levée et la valeur de disposition représentait un avantage imposable ou un gain en capital. D'autres ont fourni des explications erronées concernant le moment où l'avantage se matérialiserait et/ou le montant de la déduction (concluant souvent que 100 % de l'avantage lié à l'emploi était déductible), et ont présenté des affirmations explicites selon lesquelles la charge au titre du régime d'options d'achat d'actions à comptabiliser dans l'état des résultats serait déductible pour UBI.

OE n° 11 (QBS et T4)

Les candidats devaient examiner un exemple de feuillet T4 préparé par le nouveau fournisseur de services de traitement de la paie (QBS) d'UBI afin de relever les erreurs. L'exemple de feuillet T4 et des informations supplémentaires sur la paie étaient fournis à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs des éléments du feuillet T4 (erreurs et/ou éléments exacts).

Les candidats ont obtenu des résultats supérieurs aux attentes à cette OE. Ils n'ont pas semblé déconcertés de devoir examiner un formulaire fiscal spécifique, contrairement à ce que craignait le Jury. La plupart des candidats ont relevé de multiples erreurs dans l'exemple de feuillet T4, dont des erreurs d'écriture / du système et des erreurs fiscales plus techniques (notamment en ce qui a trait aux avantages imposables), et ont expliqué pourquoi les montants devaient être révisés. Ils ont le plus souvent relevé que la prime avait été exclue du revenu d'emploi, que l'impôt retenu à la source était inexact sur le feuillet T4, que les dons n'avaient pas été inclus dans la déclaration, que le barbecue ne devait pas être considéré comme un avantage imposable et que les primes d'assurance vie étaient imposables pour l'employé.

Les candidats forts ont souvent passé en revue chacune des cases de l'exemple de feuillet T4 en indiquant si les montants étaient exacts ou erronés et en expliquant toujours pourquoi. Ils ont correctement analysé non seulement les éléments traités par la plupart des candidats, mais également les primes payées par l'employeur et l'employé au titre du régime privé d'assurance maladie, ainsi que d'autres éléments. Bon nombre ont par ailleurs noté qu'il était inapproprié de demander la revue du feuillet T4 d'ici le mois de mars, car les feuillets T4 devaient être produits avant la fin de février et/ou les erreurs relevées pouvaient découler de problèmes systémiques touchant les feuillets générés par QBS.

Les candidats faibles ont souvent remis en question certains éléments du feuillet T4, mais n'ont généralement pas expliqué les modifications qu'ils proposaient. Nombre d'entre eux se sont contentés d'énumérer les cases où ils avaient relevé des erreurs et de proposer des montants révisés, sans fournir d'explication. Ces candidats ont aussi souvent commis des erreurs techniques. Par exemple, ils ont traité les primes au titre du régime privé d'assurance maladie comme un avantage imposable et les primes d'assurance vie comme un avantage non imposable.

OE n° 12 (Entreprise de prestation de services personnels)

On mentionnait aux candidats qu'une amie de Lisa lui avait dit qu'elle pourrait payer moins d'impôts si, au lieu de recevoir un salaire d'UBI, elle constituait une nouvelle société (Lisa inc.), qui facturerait des frais de gestion à UBI. Lisa inc. verserait ensuite à Lisa un salaire moindre. Les candidats devaient analyser les incidences fiscales de cette structure pour Lisa et Lisa inc. Des informations supplémentaires sur la rémunération de Lisa étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient constater que cette structure ferait en sorte que Lisa inc. gagnerait un revenu d'entreprise de prestation de services personnels (EPSP) et fournir des explications et/ou des calculs témoignant de leur compréhension des répercussions de cette structure.

Cette OE était difficile et, même s'ils ont eu du mal à la traiter, les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes. La plupart des candidats ont compris que les règles relatives aux EPSP devraient s'appliquer, mais ils ont souvent eu de la difficulté à expliquer ou à quantifier correctement les conséquences de l'application de ces règles. De nombreux candidats ont conclu que Lisa inc. paierait le taux d'imposition des particuliers le plus élevé (33 %), sans expliquer de quoi résulterait ce taux (soit de la non-admissibilité à la DAPE et à la RTG, et de l'impôt additionnel sur le revenu imposable provenant d'une EPSP). Ils ont parfois noté d'autres incidences, comme le refus de déductions. Ceux qui ont présenté des calculs ont souvent traité uniquement soit de l'impôt des particuliers soit de l'impôt des sociétés.

Les candidats forts ont expliqué que Lisa inc. gagnerait un revenu provenant d'une EPSP et ont utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur conclusion. Ils ont ensuite expliqué que la plupart des déductions seraient refusées à Lisa inc. et ont précisé quels coûts indiqués dans l'étude de cas pourraient être déduits (soit le salaire de Lisa seulement), et lesquels ne pourraient pas l'être (les honoraires professionnels et la DPA). Ils ont aussi généralement tenté de calculer l'impôt à payer de Lisa inc. et de Lisa.

Peu de candidats faibles ont compris que Lisa inc. gagnerait un revenu provenant d'une EPSP. Ils ont plutôt présenté une analyse générale de l'imposition des sociétés et du revenu d'un travail indépendant. Les calculs effectués, le cas échéant, n'ont tenu compte d'aucun des éléments de l'imposition du revenu d'EPSP et ont souvent porté uniquement soit sur l'impôt des particuliers soit sur l'impôt des sociétés.

OE n° 13 (Cession-bail)

On demandait aux candidats d'indiquer à Lisa les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, du projet de cession-bail du terrain et du bâtiment d'UBI. L'Annexe VII (Fiscalité) fournissait des renseignements supplémentaires sur ce projet. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la perte finale et le gain en capital sur la disposition du terrain et du bâtiment, et présenter une analyse d'une certaine profondeur comprenant un calcul des montants révisés selon le paragraphe 13(21.1), un calcul de l'impôt ou des observations sur d'autres questions.

Cette OE a posé problème aux candidats. La demande était relativement vague, et différentes approches valables s'offraient aux candidats pour y répondre. La plupart des candidats ont compris que la disposition du terrain donnerait lieu à un gain, mais beaucoup ont eu du mal à effectuer correctement les calculs pour le bâtiment. Par exemple, bon nombre ont calculé une perte en capital sur le bâtiment et l'ont portée en déduction du gain en capital sur le terrain, alors que la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne permet pas les pertes en capital sur les biens amortissables. La plupart des candidats ont eu de la difficulté à fournir une analyse valable, se contentant souvent de conclure brièvement que la vente serait assujettie à la TPS/TVH et que les paiements de location seraient déductibles, sans trop donner d'explications.

Les candidats forts ont calculé le gain en capital initial et la perte finale sur la disposition du terrain et du bâtiment, respectivement, et ont indiqué que, selon le paragraphe 13(21.1), il n'était pas permis de déduire la perte finale et que le produit devait être réattribué. En général, ils ont ensuite recalculé le gain en capital (et ramené la perte finale à zéro), puis la plupart ont calculé l'impôt sur le revenu et la TPS/TVH découlant de l'opération. Beaucoup ont aussi analysé les conséquences au chapitre de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH des paiements de location ultérieurs à effectuer.

Les candidats faibles ont souvent calculé un gain en capital sur le terrain et une perte en capital (et non une perte finale) sur le bâtiment qu'ils ont porté en déduction du gain en capital sur le terrain, alors que les pertes en capital sur les biens amortissables ne sont pas permises. Ces candidats ont rarement traité des autres questions à analyser dans le cadre de cette OE.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 1 (HG)

Temps approximatif : 90 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaines de la

Grille de compétences : Comptabilité de gestion (1)
Information financière (1)
Finance (1)
Certification (2)
Fiscalité (1)
Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Écarts)

On demandait aux candidats de calculer les écarts sur temps et les écarts sur taux pour deux services (le Ménage rapide et le Ménage complet), et d'expliquer les résultats ainsi que les causes possibles de ces écarts. Ils devaient aussi faire une analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards. L'Annexe I fournissait aux candidats tous les renseignements dont ils avaient besoin pour faire leur calcul et expliquer les causes des écarts. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul raisonnable des écarts sur temps et des écarts sur taux, et traiter des causes potentielles des deux types d'écarts. L'analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards, pouvait les aider à interpréter les causes potentielles des écarts.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. Même si la plupart d'entre eux savaient quelles formules utiliser pour calculer les écarts sur temps et sur taux, ils ont eu de la difficulté à les appliquer aux données qui leur étaient fournies. La majorité des candidats ont calculé les écarts pour les deux types de ménages, mais leur calcul comportait souvent des erreurs techniques. La plupart d'entre eux ont également tenté d'interpréter les écarts, mais leurs explications étaient souvent génériques, et ils ont eu du mal à établir correctement les causes des écarts à partir des données de l'étude de cas. Par exemple, des candidats ont mentionné que l'écart sur temps était défavorable, puisque le temps consacré aux ménages avait été plus important que prévu, mais ils n'ont pas su expliquer pourquoi à l'aide des données de l'étude de cas. Un petit nombre de candidats ont également tenté de faire l'analyse comparative du ratio coûts de main-d'œuvre/produits, calculé selon les données réelles et selon les données standards. La plupart de ceux qui ont fait l'analyse ont calculé correctement le ratio selon les données réelles, mais ils n'ont pas su calculer le ratio selon les données standards; par conséquent, leur analyse n'était généralement pas utile pour établir les causes des écarts.

Les candidats forts ont présenté un calcul raisonnable des écarts sur temps et sur taux pour le Ménage rapide et le Ménage complet, et ont fait très peu d'erreurs. Ils ont également expliqué les causes potentielles des écarts, intégrant les données pertinentes de l'étude de cas dans leur analyse (comme le bon taux de rétention des employés de HG, la déception des clients à l'égard du Ménage rapide, le fait qu'il était difficile pour les techniciens de passer des exigences du Ménage complet à celles du Ménage rapide, et le fait que les techniciens trouvaient plus fatigante la combinaison de trois Ménages rapides en une journée). En intégrant ces données dans leur interprétation des résultats de leur calcul, ils ont pu donner des explications utiles à Olive sur les raisons pour lesquelles les coûts de main-d'œuvre des services de ménage résidentiel de HG ont été plus élevés que les coûts budgétés.

Les candidats faibles ont soit omis de calculer les écarts, soit présenté une analyse comportant de multiples erreurs techniques. Ceux qui ont tenté de calculer les écarts sur temps et sur taux ont généralement eu du mal à intégrer correctement les données de l'étude de cas dans leur calcul et ont fait des erreurs conceptuelles : par exemple, dans le calcul de l'écart sur temps, ils ont multiplié la différence entre le nombre réel et le nombre standard d'heures de main-d'œuvre par le total des coûts de main-d'œuvre (plutôt que par le taux standard) ou, dans le calcul de l'écart sur taux, ils ont multiplié la différence entre le taux réel et le taux standard par les produits tirés d'un ménage (plutôt que par le nombre réel d'heures). Des candidats faibles ont par ailleurs combiné le Ménage rapide et le Ménage complet dans leur calcul des écarts, ce qui a rendu leur analyse moins utile pour Olive. Bon nombre de candidats faibles ont été incapables de fournir des explications sur les causes des écarts qui concordaient avec les résultats de leur calcul. Beaucoup n'ont que répété leur calcul ou le résultat de leur calcul, sans donner d'explications sur les causes des écarts.

OE n° 2 (Comptabilisation des produits)

À la première page de l'étude de cas, on indiquait aux candidats que HG avait commencé à vendre, en 2022, des abonnements à un nouveau produit, les Paniers verts. À l'Annexe II, on fournissait aux candidats des renseignements sur les abonnements aux Paniers verts, et on leur demandait comment les ventes de Paniers verts devaient être comptabilisées. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser, avec une profondeur raisonnable, les obligations de prestation découlant des contrats, et déterminer le montant des produits à comptabiliser, en appliquant les indications appropriées d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. Ils devaient aussi traiter du droit au remboursement complet des paniers en cas de retour de ceux-ci, et de l'incidence de ce droit de retour sur le prix de transaction et sur le montant des produits à comptabiliser.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. La plupart d'entre eux ont énoncé correctement les critères à remplir pour comptabiliser des produits selon IFRS 15, et ont intégré les données de l'étude de cas dans leur analyse de chacun des critères pertinents. Toutefois, le degré de profondeur de l'analyse de nombreux candidats était insuffisant, ceux-ci n'ayant pas su expliquer en quoi les données citées permettaient de conclure si le critère analysé était rempli ou non. Bien que la plupart des candidats aient tenté, à juste titre, d'ajuster les produits comptabilisés, cela n'a pas suffi à compenser les lacunes de leur réponse. La plupart des candidats ont également traité du droit de retour, mais leur analyse était d'une profondeur limitée, puisqu'ils n'ont souvent présenté qu'un calcul du passif à comptabiliser au titre des remboursements futurs, ou se sont contentés de formuler une conclusion peu étayée par les indications du *Manuel*. Bon nombre de candidats ont également fourni des écritures de journal, lesquelles aidaient parfois à mieux illustrer leur compréhension des questions de comptabilisation des produits.

Les candidats forts ont présenté une analyse approfondie du traitement comptable des Paniers verts, citant les indications d'IFRS 15 et les données pertinentes de l'étude de cas pour étayer leurs explications. Par exemple, ils ont réussi à dire pourquoi il y avait 12 obligations de prestation distinctes à remplir en vertu du contrat, expliquant comment les clients pouvaient tirer parti de chaque panier mensuel pris isolément. Ces candidats avaient davantage tendance à imputer uniformément le prix de transaction à chaque obligation de prestation, et à conclure que les produits devaient être différés jusqu'à la livraison des paniers. De plus, les candidats forts ont également eu tendance à traiter avec une profondeur suffisante du droit de retour prévu par le contrat et de l'incidence de ce droit sur le traitement comptable de la transaction, utilisant les données de l'étude de cas pour justifier le taux à utiliser pour tenir compte des retours possibles.

Les candidats faibles ont présenté une analyse superficielle du traitement comptable des Paniers verts. Ils n'ont souvent traité que d'une des deux questions principales, généralement celle des obligations de prestation, et ont négligé la question du droit de retour ou ont présenté une analyse comportant des erreurs techniques. Par exemple, des candidats faibles ont conclu que le contrat ne comportait qu'une seule obligation de prestation et que, par conséquent, les produits pouvaient être comptabilisés à la livraison des paniers, ne se rendant pas compte que chaque contrat prévoyait la livraison de 12 paniers. D'autres candidats faibles ont uniquement traité du droit de retour, bon nombre d'entre eux formulant une conclusion qui n'était pas étayée. Par exemple, de nombreux candidats faibles ont conclu que la totalité des produits pouvait être comptabilisée après 45 jours, ne se rendant pas compte que les obligations de prestation étaient remplies progressivement puisque les Paniers verts étaient fournis en vertu d'un abonnement mensuel et que les abonnés pouvaient obtenir un remboursement complet s'ils retournaient leur panier dans un délai de 45 jours après la livraison.

OE n° 3 (Délai de récupération)

On indiquait aux candidats que Lily, propriétaire de Creases, une blanchisserie d'une ville voisine, avait contacté Olive pour lui proposer de l'aider à faire prendre de l'expansion à HG grâce à l'ajout d'un service de blanchisserie. Les candidats devaient calculer le délai de récupération de l'investissement requis, en tenant compte des coûts de financement. L'Annexe III donnait des renseignements sur les modalités de l'emprunt bancaire, sur les produits estimatifs du service de blanchisserie et sur les différents coûts (fixes et variables). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse raisonnable des flux de trésorerie tenant compte de plusieurs éléments, et démontrer qu'ils comprenaient comment calculer le délai de récupération d'un investissement.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté un calcul raisonnable des flux de trésorerie, mais leur calcul du délai de récupération de l'investissement montrait des faiblesses techniques. Bien que la plupart des candidats aient tenté de déterminer le délai de récupération, un nombre considérable d'entre eux ont été incapables de faire le calcul correctement.

Les candidats forts ont réussi à présenter un calcul complet des flux de trésorerie associés au projet d'expansion, intégrant la plupart des éléments des flux de trésorerie qui leur étaient fournis dans l'étude de cas, de même que certains des éléments complexes qui nécessitaient des ajustements, comme les produits, les coûts de main-d'œuvre directe, les redevances et les frais d'intérêt. Ils ont également su démontrer leur compréhension du concept de délai de récupération, expliquant que les flux de trésorerie annuels cumulatifs auraient une incidence sur le délai de récupération et formulant une conclusion appropriée sur le nombre d'années nécessaires pour récupérer l'investissement.

Les candidats faibles ont été incapables de fournir une analyse complète des flux de trésorerie et n'ont pas su démontrer qu'ils comprenaient le concept de délai de récupération. Par exemple, ils n'ont tenu compte que d'un petit nombre d'éléments des flux de trésorerie qui leur étaient fournis dans l'étude de cas, et ils ont eu du mal à déterminer un délai de récupération sensé. Ils ont souvent fait l'erreur conceptuelle de tenir compte des remboursements de capital de l'emprunt dans l'analyse des flux de trésorerie, ce qui les a empêchés de déterminer correctement le délai de récupération. Des candidats faibles ont également présenté un calcul de la valeur actualisée nette et formulé une conclusion sur la question de savoir si on devait ou non procéder à l'investissement, sans répondre à la question sur le délai de récupération. Les candidats faibles ont également eu du mal à traiter certains éléments des flux de trésorerie qui ne leur étaient pas expressément fournis, comme le calcul des frais d'intérêt, lesquels diminuaient avec le temps, à mesure que le capital était remboursé.

OE n° 4 (Analyse FFPM)

On demandait aux candidats de réaliser une analyse FFPM de HG, pour aider Olive à déterminer s'il valait la peine, d'un point de vue stratégique, de faire l'expansion. Des informations se rapportant à chaque catégorie de l'analyse FFPM étaient fournies tout au long de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certains des éléments à considérer, en se servant des informations fournies, et les expliquer, et non simplement les classer dans chacune des quatre catégories.

Les résultats des candidats à cette OE ont été en deçà des attentes, puisque le Jury estimait que cette OE était relativement facile. La plupart des candidats ont présenté une analyse bien structurée et ils ont classé correctement les données de l'étude de cas dans les catégories forces, faiblesses, possibilités, menaces. Les éléments les plus souvent mentionnés dans chaque catégorie ont été la clarté de la mission de HG (force), les plaintes des clients à l'égard du Ménage rapide (faiblesse), la possibilité que le projet de blanchisserie écodurable confère à HG l'avantage du précurseur dans la région (possibilité) et l'absence possible d'un marché pour de tels services dans la région (menace).

Les candidats forts ont traité des quatre catégories de l'analyse FFPM, classant plusieurs données de l'étude de cas dans chaque catégorie et indiquant pourquoi chacune constituait une force, une faiblesse, une possibilité ou une menace. Par exemple, en plus de mentionner que les clients étaient déçus du Ménage rapide, ils ont aussi expliqué que cette faiblesse pourrait nuire à la réputation de HG et entraîner la perte de clients éventuels du nouveau service de blanchisserie.

Les candidats faibles ont présenté une analyse peu approfondie; ils ont classé les données de l'étude de cas dans les quatre catégories de l'analyse FFPM sans fournir d'explications. Ils ont également traité moins de catégories, car ils ont eu du mal à attribuer des données pertinentes à chaque catégorie; par conséquent, soit ils n'attribuaient aucune donnée à une catégorie en particulier, ou alors ils citaient des données qui n'étaient pas valables. Les candidats faibles ont généralement eu du mal à trouver dans l'étude de cas des éléments à inclure dans leur analyse FFPM, ce qui révélait un manque de compétences en Stratégie et gouvernance et en matière d'intégration. Ces candidats ont cité des facteurs qui n'étaient pas étayés par les données de l'étude de cas, ou qui contredisaient ces dernières. Par exemple, ils ont parfois mentionné qu'il pourrait être difficile de trouver de la main-d'œuvre, alors que l'étude de cas était muette sur la question et qu'on y précisait que HG avait un bon taux de rétention du personnel.

OE n° 5 (Mission de compilation ou mission d'audit)

On demandait aux candidats d'expliquer la différence entre une mission de compilation et une mission d'audit, ainsi que l'incidence du changement de type de mission pour HG. À la première page de l'étude de cas, on indiquait aux candidats que l'une des actionnaires de HG, Margaret, CPA associée d'un cabinet comptable, exigeait que les informations financières des sociétés dans lesquelles elle investissait soient compilées par son cabinet. On indiquait aussi aux candidats qu'Olive avait bon espoir que Margaret réaliserait l'audit rapidement, puisqu'elle connaissait très bien HG. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer certaines des différences entre une mission de compilation et une mission d'audit, et analyser l'incidence du changement pour HG.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté de traiter de certaines des différences entre la mission de compilation et la mission d'audit, une grande part de leurs explications portant sur le niveau d'assurance et le coût de la mission. La plupart des candidats ont omis de traiter des différences entre les travaux à réaliser ou les exigences à respecter en matière d'indépendance selon les types de mission, ou ils ont eu du mal à expliquer ces différences. Bon nombre de candidats ont omis d'analyser l'incidence du changement pour HG. Lorsqu'ils en ont traité, ils ont généralement fait remarquer que la réalisation de l'audit par Margaret serait problématique, mais ils n'ont pas su expliquer clairement en quoi les exigences en matière d'indépendance des deux types de mission étaient différentes.

Les candidats forts ont décrit plusieurs différences entre la mission de compilation et la mission d'audit, par exemple le niveau d'assurance obtenu, le type de travaux à réaliser, les honoraires exigibles et les exigences en matière d'indépendance. Ils ont donné des explications complètes sur ces différences, décrivant en détail le type de procédures mises en œuvre dans une mission d'audit et en quoi elles différaient du travail réalisé dans une mission de compilation. Les candidats forts ont également analysé l'incidence du changement de type de mission pour HG, fournissant des explications claires sur la question de l'indépendance de Margaret. Des candidats forts ont également traité de l'incidence du changement sur le travail qu'aurait à faire le professionnel en exercice à l'égard des soldes d'ouverture ou des informations comparatives figurant dans les états financiers.

Les candidats faibles n'ont mentionné que quelques-unes des différences entre une mission de compilation et une mission d'audit, et n'ont pas approfondi leur analyse de ces différences. La plupart d'entre eux ont présenté une réponse générique qui ne portait que sur les différences techniques entre les deux types de mission, et ils ont omis d'analyser l'incidence du changement pour HG. Des candidats faibles ont semblé mal connaître la mission de compilation et l'ont confondue avec la mission d'examen. Par exemple, ces candidats ont indiqué que la mission de compilation fournissait un niveau limité d'assurance.

OE n° 6 (Procédures d'audit)

On demandait aux candidats de décrire les procédures d'audit qui seraient probablement mises en œuvre à l'égard des produits tirés des services de ménage et de retouches, des produits tirés des Paniers verts, ainsi que des salaires des employés et des retenues salariales. L'Annexe II, qui donnait une description des abonnements aux Paniers verts, et l'Annexe IV, qui décrivait les processus de HG, visaient à aider les candidats à concevoir leurs procédures d'audit. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer des procédures valables à mettre en œuvre à l'égard des produits tirés des activités et à l'égard des salaires des employés.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont décrit un nombre suffisant de procédures, et ce, pour les trois catégories de comptes visées par le travail à faire. Les candidats ont semblé avoir plus de facilité à proposer des procédures visant les salaires et les retenues salariales ainsi que les produits tirés des Paniers verts. Les procédures visant les produits tirés des services de ménage et de retouches leur ont causé plus de difficulté, les deux étant souvent traités ensemble, les candidats ne semblant parfois pas comprendre les processus relatifs à ces deux sources de produits. Les procédures proposées à l'égard des produits tirés des services de ménage et de retouches portaient souvent uniquement sur la trésorerie plutôt que sur la comptabilisation des produits.

Les candidats forts ont proposé des procédures claires reposant sur des éléments probants précis, comme les factures, les contrats avec les clients et les rapports de paie. Ils ont aussi su expliquer clairement comment les travaux seraient réalisés. Ils ont proposé différentes procédures pour chaque compte, par exemple pour les salaires et pour les retenues salariales. Ces procédures, qui s'appuyaient sur différentes assertions, comme la réalité, la séparation des périodes et l'exhaustivité, étaient plus complètes et permettaient de mieux couvrir les risques. Lorsqu'ils ont proposé des procédures analytiques, les candidats forts ont expliqué avec précision les étapes à suivre pour déterminer l'attente et l'élément de comparaison.

Les candidats faibles ont proposé des procédures vagues et les ont mal expliquées. Ces candidats ont été incapables de suggérer des éléments probants précis. Par exemple, ils ont suggéré d'obtenir les documents sur les Paniers verts et de vérifier si les produits étaient correctement comptabilisés. Dans l'ensemble, ils ont décrit un plus petit nombre de procédures, qui ne portaient pas sur les trois catégories de comptes visées par le travail à faire. Bon nombre de candidats faibles ont proposé des procédures génériques à l'égard de soldes qui n'étaient pas visés par le travail à faire, comme le solde de trésorerie. Des candidats faibles ont également mal compris leur rôle, et ont suggéré des améliorations à apporter aux contrôles internes relativement aux salaires et aux retenues salariales, ou encore aux produits tirés des services de ménage et de retouches, plutôt que de proposer des procédures.

OE n° 7 (Maintien de l'entreprise individuelle ou constitution en société)

On demandait aux candidats d'aider le tailleur de HG, un travailleur indépendant, à déterminer s'il était préférable fiscalement pour lui de constituer une société ou de maintenir son entreprise individuelle, et d'expliquer les différences entre les deux types d'entreprise. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer certaines des différences entre l'entreprise individuelle et la société.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. La plupart d'entre eux ont expliqué que la constitution d'une société permettait de limiter la responsabilité des propriétaires et de protéger les actifs personnels de ces derniers, mais qu'elle occasionnait des frais administratifs plus élevés que l'entreprise individuelle. Beaucoup ont aussi traité de la différence entre les taux d'imposition de chacune des deux structures, différence attribuable à la déduction accordée aux petites entreprises dont peut bénéficier une société. Toutefois, la plupart des candidats ont eu du mal à aller au-delà de ces facteurs élémentaires. Par conséquent, ils ont fourni peu d'informations utiles à la cliente. Ceux qui ont poussé plus loin leur analyse se sont souvent contentés de mentionner quelques différences supplémentaires, sans donner d'explications. Par exemple, des candidats ont indiqué qu'une société a la possibilité de bénéficier d'un report d'imposition, mais ils n'ont pas su expliquer le fonctionnement du report.

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre de différences. De plus, ils ont expliqué que la possibilité de bénéficier d'un report d'imposition sur les fonds laissés dans la société représentait l'un des principaux avantages de la constitution en société, et ont décrit le fonctionnement d'un tel report. Les candidats forts ont également donné des explications utiles sur la possibilité de combiner le salaire et les dividendes à des fins de planification fiscale. Par ailleurs, ils ont indiqué que la possibilité de déduire les pertes de l'entreprise des autres sources de revenu du contribuable représentait un avantage potentiel de l'entreprise individuelle. Un petit nombre de candidats forts ont ajouté que, selon le principe de l'intégration qui caractérise le système fiscal, il était probable que les impôts payés par l'une ou l'autre des structures seraient vraisemblablement équivalents, surtout si une grande part des bénéfices était retirée de la société.

Les candidats faibles ont montré des lacunes sur le plan des connaissances techniques et ont eu du mal à citer des différences valables entre la société et l'entreprise individuelle. Par exemple, ils ont expliqué que les sociétés pouvaient déduire davantage de charges d'exploitation ou qu'une société était tenue de s'inscrire au registre de la TPS/TVH, ignorant que les entreprises individuelles ont droit aux mêmes déductions admissibles et qu'elles sont aussi tenues de s'inscrire au registre de la TPS/TVH. Par ailleurs, bon nombre de candidats faibles ont traité de la possibilité, pour le propriétaire d'une entreprise individuelle, de cotiser à un REER et de déduire les frais de garde d'enfants, omettant d'expliquer que le tailleur pouvait se prévaloir de ces avantages s'il recevait un salaire de la société. Lorsqu'ils ont mentionné des différences valables, les candidats faibles n'ont pas expliqué ce qu'ils avançaient. Des candidats ont également traité de différences mineures dans les règles fiscales, à l'égard par exemple des dates limites de production des déclarations et des délais de paiement, ou encore des exigences en matière d'acomptes provisionnels. Même si certaines de ces différences d'ordre administratif étaient techniquement correctes, elles étaient de peu d'importance aux fins du choix de l'une des deux structures.

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 2 (HAI)

Temps approximatif : 90 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la

Grille de compétences : Comptabilité de gestion (1);
Information financière (1);
Finance (2);
Fiscalité (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Location de l'autobus)

On demandait aux candidats de regarder le traitement comptable du contrat de location d'un autobus scolaire (selon les NCECF). À l'Annexe I, les notes afférentes aux états financiers fournissaient des informations sur l'autobus et sur le contrat de location, dont la durée du contrat, les modalités de paiement et le montant à payer pour acquérir l'autobus à la fin du contrat. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser chacun des critères énoncés au chapitre 3065, « Contrats de location », des NCECF en étayant leur analyse de données de l'étude de cas, puis formuler une conclusion sur la question de savoir si le contrat était un contrat de location-exploitation ou un contrat de location-acquisition.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont compris qu'il leur fallait déterminer s'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition ou d'un contrat de location-exploitation et se reporter au chapitre 3065. Toutefois, ils ont eu du mal à appliquer les critères correctement. Plus particulièrement, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer le critère sur le transfert de propriété, la plupart étant incapables de déterminer avec précision si le contrat renfermait une option d'achat à prix de faveur. Ces candidats ont généralement conclu que le contrat contenait une telle option puisque HAI pouvait acquérir l'autobus à la fin du contrat. Or, ils ont omis de se demander si le prix d'achat de l'autobus était réellement un prix de faveur pour HAI ou s'il représentait tout simplement la valeur de marché de l'autobus après 15 ans. La plupart des candidats ont aussi tenté de déterminer si le total des paiements de location représentait la quasi-totalité de la juste valeur de l'autobus, mais certains ont eu du mal à calculer la valeur actualisée des paiements minimums, laquelle était nécessaire pour déterminer si le critère était rempli. Ces candidats ont fait preuve d'un manque de logique dans le choix des valeurs utilisées dans leur calcul; par exemple, ils ont utilisé un taux d'intérêt annuel, alors que les paiements étaient mensuels, ou ils ont tenu compte du prix d'acquisition de l'autobus, alors qu'ils avaient conclu que le contrat ne contenait pas d'option d'achat à prix de faveur. Des candidats ont correctement traité le critère sur la durée, bien qu'un grand nombre d'entre eux n'aient pas su s'ils devaient utiliser la durée économique restante de l'autobus ou la durée économique totale de celui-ci. Ce critère était plus difficile à traiter parce que le bien était usagé.

Les candidats forts ont traité les trois critères applicables aux contrats de location-acquisition et ont bien utilisé les données de l'étude de cas à l'égard de chaque critère pour étayer leur analyse. Ils se sont demandé si le prix prévu par l'option d'achat était représentatif d'un prix de faveur et ont étayé leur conclusion. Ils ont également calculé avec exactitude la valeur actualisée des paiements minimums et correctement appliqué le critère de durée. Les candidats forts ont formulé une conclusion claire et cadrant avec leur analyse sur la question de savoir si le contrat de location de l'autobus était un contrat de location-acquisition ou un contrat de location-exploitation. Des candidats forts ont également fait la preuve de leurs connaissances techniques en proposant des écritures de correction pour bien comptabiliser le contrat.

Les candidats faibles n'ont pas analysé correctement les critères relatifs au contrat de location-acquisition, formulant souvent une conclusion non étayée sur l'existence de l'option d'achat à prix de faveur, ou calculant mal la valeur actualisée des paiements de location. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont simplement multiplié le loyer par le nombre de paiements, sans tenter d'établir la valeur actualisée de ces paiements. De nombreux candidats faibles ont tiré tout de suite une conclusion sans prendre la peine de l'étayer par des indications du *Manuel* et des données de l'étude de cas, ou ont formulé une conclusion ne cadrant pas avec leur analyse. Des candidats faibles ont également tenté d'appliquer des indications du *Manuel* qui n'étaient pas pertinentes, comme les IFRS. Étant donné que les indications des IFRS sur les contrats de location sont très différentes de celles des NCECF, ces réponses étaient de peu d'utilité.

OE n° 2 (Revenu imposable)

On demandait aux candidats de calculer le revenu imposable de HAI pour 2022. L'Annexe I leur fournissait des extraits du projet d'états financiers et des renseignements sur les ajouts d'immobilisations corporelles et sur l'assurance vie. Des informations sur un gain en capital et sur les impôts des années antérieures étaient fournies à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire un calcul raisonnable du revenu imposable.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenu compte des ajustements courants relatifs aux frais de repas et de divertissement, à l'amortissement et à la DPA dans leur calcul du revenu imposable. Ils ont montré qu'ils comprenaient les fondements de la DPA, appliquant un taux approprié de DPA au bon solde d'ouverture de la FNACC dans leur calcul. Toutefois, bon nombre de candidats ont fait preuve de lacunes techniques en matière d'imposition des gains en capital. Les états financiers de HAI faisaient état d'un gain de 8 000 \$ réalisé sur la vente de titres, et beaucoup ont déduit ce gain sans rajouter la fraction imposable de 50 % ou ont ajouté la fraction imposable sans déduire le gain comptable. De nombreux candidats ont par ailleurs présenté des calculs superficiels de la DPA, omettant de tenir compte correctement des bâtiments acquis au cours de l'année ou d'appliquer l'incitatif à l'investissement accéléré à cet ajout de bâtiments. Enfin, même si la plupart des candidats ont tenu compte des dons et de la prime d'assurance vie dans leur calcul, bon nombre ont omis d'expliquer pourquoi HAI ne pouvait pas déduire ces montants.

Les candidats forts ont inclus plusieurs ajustements dans leur calcul du revenu imposable et ont donné des explications techniques justes sur les éléments comme l'assurance vie, les dons et le contrat de location de l'autobus. Ils ont correctement traité le gain en capital, soit en déduisant le gain comptable et en rajoutant le gain en capital imposable, soit en déduisant 50 % du gain comptable pour laisser seulement la fraction imposable du gain dans le revenu imposable. Les candidats forts ont également fait preuve de leurs connaissances techniques plus poussées dans leur calcul de la DPA, déterminant correctement les catégories et les taux de DPA pour les trois groupes d'immobilisations, tenant compte de l'ajout de bâtiments pendant l'année, et appliquant correctement à cet ajout l'incitatif à l'investissement accéléré.

Les candidats faibles ont apporté moins d'ajustements, et la plupart d'entre eux n'ont pas appliqué correctement les ajustements proposés pour calculer le revenu imposable. La plupart ont également omis d'expliquer le motif de leurs ajustements. Les candidats faibles ont également montré des lacunes techniques sur le plan des connaissances en fiscalité, plus particulièrement en ce qui a trait au calcul de la DPA. Par exemple, pour calculer la DPA de l'année, certains d'entre eux ont utilisé la valeur comptable nette de clôture des actifs de HAI, au lieu du solde d'ouverture de la FNACC, qui leur était indiqué dans l'étude de cas.

OE n° 3 (Soldes reportés)

On demandait aux candidats si, pour une fois, l'ARC enverrait de l'argent à HAI, puisque celle-ci avait subi une perte pendant l'année et, dans l'affirmative, comment cela fonctionnerait. Cette demande était formulée à l'Annexe II de l'étude de cas, et était suivie d'informations sur le revenu imposable des quatre dernières années de HAI. Des informations sur les dons faits pendant l'année étaient présentées à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement fiscal des soldes reportés et expliquer comment HAI pourrait utiliser ces reports.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont expliqué que les pertes autres que des pertes en capital pouvaient être reportées en arrière ou en avant. Ils ont généralement fait mention, à juste titre, de la période de trois ans applicable au report en arrière, mais ne semblaient pas connaître le nombre d'années permises pour le report en avant. Bien que la plupart des candidats aient fait mention de la période de report en arrière de trois ans, ils n'ont pas semblé savoir comment appliquer les règles de report à la situation de HAI. La plupart des candidats n'ont pas su porter correctement la perte en déduction du revenu imposable des trois années précédentes : soit ils l'ont déduite du revenu imposable des quatre dernières années, soit ils ne l'ont pas du tout répartie. Les candidats pouvaient aussi montrer leurs connaissances en fiscalité en expliquant que les dons pouvaient être reportés en avant sur une période maximale de cinq, mais peu l'ont fait.

Les candidats forts ont expliqué que HAI pouvait reporter en arrière sa perte de 2022 et la déduire de son revenu imposable des trois années précédentes. La plupart d'entre eux ont indiqué que le montant du revenu imposable disponible pour ces trois années totalisait 100 000 \$, et conclu que l'excédent de la perte de 2022 sur ce montant pouvait être reporté en avant sur une période de 20 ans. Les candidats forts ont appliqué le taux d'imposition des petites entreprises de 9 % au montant reporté afin de déterminer le montant total d'impôt à recouvrer par HAI. Des candidats forts ont expliqué que la perte devait d'abord être déduite du revenu imposable de 2019, puisque ce droit de déduction expirerait en premier compte tenu de la période de trois ans applicable aux reports en arrière.

Les candidats faibles ont soit omis de répondre à la demande du client, soit fourni très peu d'informations sur le fonctionnement du report. Bon nombre d'entre eux ont conclu que l'ARC enverrait de l'argent à HAI, mais n'ont donné aucune explication sur le pourquoi ou le comment. D'autres candidats faibles ont énoncé quelques caractéristiques des règles sur le report des pertes, mais ne les ont pas rattachées aux données de l'étude de cas. Des candidats faibles n'ont pas compris la demande du client et ont simplement répondu que l'ARC n'enverrait pas d'argent à HAI.

OE n° 4 (Prix minimum)

On indiquait aux candidats que HAI commencerait à offrir un camp de jour d'été pour générer plus de produits. On leur demandait, à l'Annexe III, de calculer le prix minimum qu'il faudrait demander pour que les flux de trésorerie ne soient ni positifs ni négatifs. L'Annexe III fournissait des renseignements sur le nombre d'enfants que le camp pourrait accueillir et sur les coûts liés au camp. Quelques renseignements sur ces coûts étaient également fournis à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient établir les prévisions de sorties de trésorerie liées au camp de jour, en tenant compte de certains coûts pertinents, et calculer le prix hebdomadaire minimum qui devrait être demandé pour chaque enfant, de sorte à couvrir les sorties de trésorerie.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé un prix minimum raisonnable, tenant compte de certains coûts liés au camp d'été dans leur analyse. Le plus souvent, ils ont inclus les coûts les plus évidents, comme les droits à payer pour le permis d'exploitation, le coût du carburant, les frais accessoires et les salaires de moniteurs certifiés. La plupart ont eu de la difficulté à traiter les coûts relatifs à l'embauche de personnel et les coûts différentiels relatifs à la publicité. Par exemple, des candidats ont inclus le coût total de la publicité au lieu du montant différentiel attribuable au camp. Très peu de candidats ont vu qu'il fallait ajouter le coût de location de l'autobus, et la prime d'assurance supplémentaire qui devrait être payée pour le camp. Ces deux coûts s'appliquaient au camp de jour, mais comme ils étaient présentés ailleurs que dans l'annexe consacrée au camp, la plupart des candidats n'en ont pas tenu compte.

Les candidats forts ont calculé avec exactitude le prix minimum à demander, tenant compte de tous les coûts pertinents, ou presque, dans leur analyse. Ayant mieux réussi à déterminer le nombre d'employés supplémentaires nécessaires, ils ont pu calculer avec exactitude le coût de ces embauches. Les candidats forts ont eu davantage tendance à tenir compte des coûts différentiels relatifs à la publicité et aux assurances. Ils ont répondu à la demande du client en formulant une conclusion claire sur le prix minimum à demander.

Les candidats faibles ont été incapables de déterminer un prix minimum raisonnable. Bon nombre d'entre eux se sont contentés d'établir des prévisions de flux de trésorerie générés par le camp d'été, sans plus. Les candidats faibles qui ont tenté de calculer un prix minimum n'ont pas tenu compte d'un nombre suffisant de coûts dans leur calcul. Ces candidats n'ont inclus que les coûts qui étaient clairement indiqués dans l'étude de cas et qui ne nécessitaient pas de calculs complexes, tels que les droits à payer pour le permis d'exploitation, le coût du carburant et les frais accessoires, et ont omis les coûts qui nécessitaient des calculs ou des ajustements. Des candidats faibles ont par ailleurs manqué de cohérence dans l'application des unités de mesure. Par exemple, ils ont utilisé le coût annuel du permis et le coût hebdomadaire du carburant, mais n'ont pas compris qu'il fallait multiplier ce coût hebdomadaire par le nombre de semaines d'activité du camp. Des candidats faibles ont calculé la marge sur coûts variables, basée sur le prix de 250 \$ par enfant, au lieu de calculer le prix minimum à demander. D'autres candidats ont calculé le seuil de rentabilité, ce qui était inutile pour le client.

OE n° 5 (Prévisions de trésorerie)

On demandait aux candidats de préparer des prévisions de trésorerie avant impôts pour que le client sache si HAI aurait assez d'argent pour couvrir des dépenses en immobilisations futures. On indiquait aux candidats que HAI aurait besoin de 42 000 \$ pour acheter un nouveau tracteur dans la prochaine année, et de 70 000 \$ pour refaire le toit de l'écurie dans cinq ans. L'Annexe I présentait le projet d'état des résultats, de même que des informations (dans les notes) sur l'évolution anticipée des flux de trésorerie, notamment la croissance des produits, la baisse du coût des aliments pour chevaux, l'augmentation du coût des soins vétérinaires et les paiements hypothécaires. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer des prévisions de trésorerie comportant plusieurs éléments, et montrer qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le bénéfice.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont préparé des prévisions de trésorerie raisonnables qui incorporaient certains des changements prévus dans l'exploitation de HAI. Ces candidats ont généralement pris comme point de départ l'état des résultats de 2022 de HAI, et ont apporté des ajustements pour refléter l'augmentation prévue des produits tirés des randonnées et des coûts des soins vétérinaires. La plupart des candidats ont montré qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le bénéfice en apportant des ajustements au bénéfice en fonction des éléments sans effet sur la trésorerie comme l'amortissement. Même si le client voulait savoir s'il disposera de fonds suffisants pour refaire le toit de l'écurie dans cinq ans, la plupart des candidats ont présenté des prévisions de trésorerie pour un an seulement.

Les candidats forts ont préparé des prévisions précises pour les entrées et les sorties de trésorerie, y compris pour les éléments qui devaient changer en 2023, comme les produits tirés des randonnées, les coûts des soins vétérinaires, les coûts de location de l'autobus et les coûts des aliments pour chevaux. Ces candidats ont montré qu'ils comprenaient bien la différence entre le bénéfice et les flux de trésorerie en intégrant plusieurs éléments ne figurant pas à l'état des résultats, comme le capital de l'emprunt hypothécaire et l'investissement moyen dans les immobilisations corporelles. Les candidats forts ont souvent préparé des prévisions de trésorerie pour les cinq prochaines années, afin de répondre à la question de savoir si HAI disposera de fonds suffisants pour refaire le toit de l'écurie dans cinq ans.

Les candidats faibles ont préparé des prévisions de trésorerie incomplètes, qui n'intégraient pratiquement aucune des entrées et des sorties de trésorerie qui devaient changer en 2023, et ont calculé incorrectement plusieurs données prévisionnelles. Les candidats faibles n'ont pas montré qu'ils comprenaient la différence entre les flux de trésorerie et le bénéfice; ils ont fondé leurs prévisions sur l'état des résultats qui leur était fourni, sans apporter d'ajustements pour tenir compte d'éléments comme l'amortissement, les dépenses en immobilisations et les paiements hypothécaires. Bon nombre de candidats faibles ont mal interprété la demande du client et ont préparé des prévisions de trésorerie pour le camp de jour d'été seulement et non pour l'ensemble de l'entreprise.

OE n° 6 (Conseils en matière de flux de trésorerie et de financement)

On indiquait aux candidats que le client voulait retrouver des flux de trésorerie positifs, et on leur demandait de trouver des moyens d'améliorer les flux de trésorerie de HAI. On leur donnait des informations sur les modalités d'un prêt non garanti offert par la banque et on leur demandait si HAI devait accepter le prêt et s'il y avait d'autres possibilités. Divers éléments se prêtant à une analyse figuraient un peu partout dans l'étude de cas. L'Annexe I présentait des informations sur HAI, dont ses prix inférieurs au prix du marché, sa capacité excédentaire inutilisée, les sommes consacrées aux chevaux rescapés ainsi que sa carte de crédit et son emprunt hypothécaire. L'Annexe III indiquait que HAI prévoyait de demander un prix inférieur au marché pour son camp de jour et ne pas faire payer l'école pour l'utilisation de son autobus, et donnait des informations sur un programme dans le cadre duquel les étudiants travaillant pendant l'été recevaient des crédits d'études au lieu d'être rémunérés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient formuler des suggestions pour permettre à HAI d'améliorer ses flux de trésorerie et des conseils sur les sources de financement possibles.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont suggéré des changements précis que HAI pourrait apporter à son exploitation pour améliorer ses flux de trésorerie, comme demander les prix du marché pour ses services ou utiliser la capacité excédentaire de ses installations en maximisant le nombre de prises en pension. Toutefois, les candidats ont souvent omis de quantifier l'incidence de leurs suggestions, même s'ils disposaient des données nécessaires pour le faire. La plupart des candidats ont traité d'au moins une source de financement, le plus souvent le prêt non garanti. Ils ont généralement expliqué que le prêt permettrait à HAI de réduire ses frais d'intérêts et que ce financement lui coûterait beaucoup moins cher que le recours à sa carte de crédit.

Les candidats forts ont suggéré plusieurs changements que HAI pouvait apporter à son exploitation pour améliorer ses flux de trésorerie et ont quantifié l'augmentation des flux de trésorerie qui en résulteraient. En plus de traiter du prêt non garanti, ils ont suggéré d'autres moyens de financement possibles comme la location du tracteur ou l'augmentation de l'emprunt hypothécaire de HAI, puisque la valeur de la propriété de HAI s'était récemment accrue.

Les candidats faibles ont formulé des recommandations génériques et ont souvent omis de traiter tous les éléments de la demande du client. Bon nombre d'entre eux n'ont analysé que la proposition de prêt non garanti, sans formuler de suggestions qui permettraient à HAI d'améliorer ses flux de trésorerie. Les améliorations suggérées à l'égard des flux de trésorerie étaient génériques et n'étaient pas rattachées aux données de l'étude de cas. Par exemple, des candidats faibles ont recommandé une baisse des salaires des employés ou une réduction des dépenses en immobilisations, même si rien n'indiquait dans l'étude de cas que de telles options étaient envisageables. Les candidats faibles ont également suggéré des moyens de financement génériques, comme l'émission d'actions, plutôt que de se servir des données de l'étude de cas pour proposer des solutions convenant mieux à HAI.

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 3 (ACB)

Temps approximatif : 70 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaines de la

Grille de compétences : Comptabilité de gestion (1);
Information financière (1);
Certification (1);
Stratégie et gouvernance (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Dépenses et lignes directrices)

On demandait aux candidats d'aider l'ACB à déterminer si la subvention était dépensée conformément aux lignes directrices préparées par le Conseil d'administration et de traiter des améliorations qui pourraient être apportées au processus de suivi. Des informations sur les lignes directrices, sur le processus de suivi des dépenses et sur les dépenses engagées jusque-là étaient fournies à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient déterminer si les dépenses étaient conformes aux lignes directrices en réalisant une répartition raisonnable des dépenses selon les catégories de dépenses autorisées, et traiter des améliorations pouvant être apportées au processus de suivi.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont réparti les dépenses selon les différentes catégories, formulé une conclusion sur la question de savoir si les dépenses étaient conformes aux lignes directrices et proposé au moins une amélioration à apporter au processus de suivi. Toutefois, bon nombre de candidats ont eu du mal à faire la répartition quand ils devaient exercer leur jugement pour classer la dépense dans la bonne catégorie. Bon nombre de candidats n'ont pas compris qu'au moins 20 %, et non au plus 20 %, du montant de la subvention devait être consacré aux dépenses en infrastructures et en équipement d'entraînement. Les candidats ont traité avec plus de facilité les lignes directrices qui ne portaient pas sur les catégories de dépenses autorisées, comme celle exigeant que les fonds devaient suffire pour au moins trois ans et celle exigeant que la plupart des dépenses soient faites auprès de fournisseurs canadiens. Pour ce qui est du processus de suivi, la plupart des candidats ont proposé des améliorations sommaires, formulant souvent des recommandations sans d'abord préciser en quoi le processus de suivi posait problème. Les améliorations les plus souvent recommandées avaient trait à l'approbation des dépenses et à l'accès à la feuille de suivi.

Les candidats forts ont exercé leur jugement pour faire une répartition raisonnable des dépenses selon les catégories autorisées, et ont formulé une conclusion claire sur la question de savoir si les lignes directrices étaient respectées. Ils ont mieux approfondi leur analyse, se demandant si certaines des dépenses devaient réellement être payées à même la subvention ou en indiquant pourquoi une dépense donnée appartenait à une catégorie donnée. Bon nombre de candidats forts ont remis en question la légitimité des honoraires versés au cabinet de services-conseils Marketing J. Candy appartenant à la belle-sœur de la cheffe de l'exploitation. Les candidats forts ont également traité avec profondeur et étendue de l'amélioration du processus de suivi en recommandant plusieurs améliorations valables, expliquant en quoi chacune de ces améliorations renforcerait le processus de suivi.

Les candidats faibles n'ont pas réparti les dépenses en fonction des lignes directrices préparées par le Conseil, analysant plutôt chaque dépense individuellement. Par conséquent, ces candidats ont souvent formulé une conclusion non étayée. Par exemple, des candidats ont conclu que trop peu de fonds étaient consacrés au développement des jeunes, sans dire pourquoi. Les candidats faibles ont présenté des réponses manquant d'étendue, ne traitant souvent que des lignes directrices stipulant que les fonds doivent suffire pour au moins trois ans ou que la plupart des dépenses doivent être faites auprès de fournisseurs canadiens. De plus, la plupart des candidats faibles n'ont suggéré aucune amélioration à apporter au processus de suivi.

OE n° 2 (Dépenses et mission)

On demandait aux candidats de déterminer si la façon dont la subvention était dépensée respectait chacune des composantes de l'énoncé de mission et de donner des idées sur la façon de mieux aligner l'utilisation de la subvention sur la mission. L'énoncé de mission de l'organisation figurait à la première page de l'étude de cas, et la feuille de suivi des dépenses, qui contenait des informations sur les dépenses engagées jusqu'alors et des notes explicatives, était fournie à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient déterminer si les dépenses engagées étaient alignées sur certaines composantes de l'énoncé de mission et recommander des façons de mieux les aligner.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté d'analyser les dépenses au regard de certaines des composantes de l'énoncé de mission, se servant des résultats de leur analyse de l'OE n° 1, mais leurs explications étaient souvent trop brèves. Le développement du talent des jeunes et le maintien de la qualité des infrastructures de bobsleigh ont été les composantes les plus souvent traitées. Bon nombre de candidats ont également formulé des suggestions pour mieux aligner les dépenses sur la mission, certains présentant des recommandations globales valables comme la création d'un budget de sorte à mieux planifier les dépenses, ou la modification des lignes directrices du Conseil pour mieux les harmoniser avec les composantes de l'énoncé de mission. Toutefois, un grand nombre de candidats ont formulé des suggestions qui étaient trop générales pour être utiles. Par exemple, des candidats ont simplement suggéré de consacrer plus de fonds au développement du talent des jeunes Canadiens et Canadiennes, sans plus.

Les candidats forts ont analysé les dépenses au regard de chacune des composantes de l'énoncé de mission, se servant des données de l'étude de cas pour déterminer si elles étaient conformes à la mission. Par exemple, ils ont conclu que les dépenses n'étaient pas alignées sur le mandat d'assurer la qualité des infrastructures de bobsleigh puisque la piste glacée n'avait pas été réparée. Les candidats forts ont de plus suggéré des moyens pratiques et réalisables de mieux respecter chaque composante de l'énoncé de mission. Bon nombre ont recommandé de faire réparer la piste glacée afin d'assurer la qualité des infrastructures, précisant que cette réparation s'inscrivait aussi dans d'autres composantes de l'énoncé de mission, puisqu'elle permettrait à l'ACB d'organiser un camp d'entraînement en vue des Olympiques et d'attirer des entraîneurs de renom.

Les candidats faibles ont analysé les dépenses au regard de la mission dans son ensemble, plutôt qu'au regard de chaque composante de l'énoncé de mission. Bien que certains de ces candidats aient réussi à formuler des commentaires valables au sujet de l'alignement des dépenses sur la mission, il leur a été difficile de suggérer des améliorations précises qui s'inscrivaient dans chacune des composantes. Bon nombre de ces candidats ont proposé des améliorations génériques, suggérant par exemple de consacrer plus de fonds à la réalisation de la mission. D'autres candidats faibles ont examiné chacune des dépenses payées au moyen de la subvention pour déterminer si elles étaient alignées sur la mission. Cette façon de faire n'était pas la plus efficace, puisqu'elle prenait beaucoup de temps et n'ajoutait pas beaucoup de valeur à l'analyse. Enfin, des candidats ont mal compris le travail à faire et ont analysé les lignes directrices sur les dépenses, plutôt que les dépenses elles-mêmes pour déterminer si elles étaient alignées sur la mission.

OE n° 3 (Risques d'entreprise)

On demandait aux candidats d'évaluer les risques auxquels l'organisation était exposée à l'aide d'un modèle fourni par la nouvelle présidente du Conseil. Ce modèle, fourni à l'Annexe II, provenait d'un autre conseil auquel siégeait la présidente du Conseil de l'ACB, et était destiné à un revendeur de diamants coté en bourse. Les candidats devaient également évaluer les risques auxquels l'ACB était exposée et qui n'étaient pas pris en compte dans le modèle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer certains risques, justifier leur évaluation du risque et proposer des stratégies valables pour les atténuer.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté d'évaluer les risques auxquels l'ACB était exposée, mais leur analyse portait principalement sur les risques pris en compte dans le modèle. Le risque lié à la cybersécurité et le risque de fraude d'un fournisseur ont été les plus souvent analysés. Par ailleurs, la plupart des candidats ont omis de traiter des risques qui n'étaient pas pris en compte dans le modèle, alors qu'on leur demandait expressément de le faire. Beaucoup de candidats ne se sont également pas rendu compte que le risque de vol des stocks pris en compte dans le modèle n'était pas aussi élevé pour l'ACB que pour un revendeur de diamants. Bien que bon nombre de candidats aient fourni une justification pertinente de leur évaluation des risques, leurs explications étaient génériques et ne s'appuyaient pas sur les données de l'étude de cas. Par exemple, un grand nombre de candidats ont évalué le risque lié à la cybersécurité comme étant de modéré à élevé parce qu'il pouvait se traduire par une perte d'informations, mais ils n'ont cité aucune donnée de l'étude de cas pour justifier leur évaluation, alors qu'il était mentionné que l'ACB avait été victime d'hameçonnage. La plupart des candidats ont proposé des stratégies d'atténuation valables pour certains des risques identifiés.

Les candidats forts se sont appuyés sur les données de l'étude de cas pour justifier leur évaluation de chaque risque pris en compte dans le modèle, et ont suggéré des stratégies d'atténuation valables pour ces risques. Dans leur analyse du risque du vol de stocks, ils ont remis en question l'utilité du modèle pour l'ACB, expliquant que les stocks ne représentaient pas un secteur de risque important pour l'organisation. Des candidats forts ont mentionné des risques autres que ceux pris en compte dans le modèle et proposé des stratégies d'atténuation à leur égard. Le risque lié à la santé et sécurité a été le risque supplémentaire le plus souvent évoqué, les candidats expliquant que les blessures récentes et le manque d'entretien des infrastructures exposaient l'ACB à de nouvelles poursuites et autres conséquences négatives. Ces candidats ont suggéré des moyens de réduire le risque de blessure, comme la réparation de la piste glacée ou l'embauche d'entraîneurs supplémentaires qui veilleraient à ce que des inspections soient faites. Très peu d'autres risques valables ont été analysés.

Les candidats faibles ont traité des risques pris en compte dans le modèle et sont rarement allés plus loin. Ils ont tenté de traiter chacun des risques énumérés sans d'abord se demander si l'ACB y était exposée. La plupart des candidats faibles ont attribué une évaluation aux risques, mais ils ont été incapables de la justifier, passant souvent directement à la stratégie d'atténuation. Les candidats faibles ont souvent tenté de proposer des stratégies d'atténuation, mais leurs recommandations n'étaient pas réalisables ou n'étaient pas utiles pour le risque en question. Par exemple, pour le risque lié à la cybersécurité, les candidats faibles ont expliqué que la feuille de suivi des dépenses était accessible par un trop grand nombre de personnes à l'ACB, et ont recommandé d'en restreindre l'accès pour atténuer le risque. Ces candidats ne comprenaient pas vraiment ce qu'était le risque de cybersécurité pour une organisation, et l'ont confondu avec une déficience du contrôle interne. Le renforcement de la sécurité des TI ou l'embauche d'un expert en la matière auraient représenté une meilleure stratégie d'atténuation, car on aurait ainsi mieux sécurisé les réseaux et les serveurs de l'ACB.

OE n° 4 (Poursuite et fraude électronique)

On demandait aux candidats d'expliquer comment comptabiliser les éléments dont le Conseil avait discuté. Les notes prises lors de la réunion du Conseil, qui donnaient des informations sur une poursuite, un bobsleigh endommagé et un cas d'hameçonnage, étaient présentées à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable du traitement comptable des différentes questions, étayée au moyen des indications du *Manuel* et des données de l'étude de cas.

Les candidats ont eu du mal à traiter cette OE. Alors que trois questions leur permettaient de montrer leur compétence, les candidats n'en ont pour la plupart analysé qu'une ou deux, et leurs analyses étaient généralement très brèves. On indiquait aux candidats que l'ACB appliquait les Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), mais certains candidats ne semblaient pas savoir que, dans ce cas-ci, ils devaient se reporter aux NCECF, puisque les NCOSBL renvoyaient aux NCECF pour ces questions. Ces candidats ont généralement formulé des conclusions non étayées, puisqu'ils n'ont pas réussi à rattacher leurs analyses aux indications précises du *Manuel*. Les candidats qui se sont appuyés sur les NCECF ont semblé traiter de la poursuite et de l'hameçonnage avec plus de facilité. Bon nombre de candidats ont semblé ne pas trop savoir quel était le traitement comptable du bobsleigh endommagé et n'ont pu présenter une analyse utile de la question. Ces candidats n'ont pas été capables de démêler les informations fournies, comme la valeur nette comptable du bobsleigh, le coût de réparation de ce dernier, le remboursement d'assurance, le coût d'origine et le coût de remplacement du bobsleigh, et n'ont donc pas pu déterminer le traitement comptable approprié, ce qui les a amenés à tirer une conclusion erronée.

Les candidats forts ont présenté une analyse approfondie de la poursuite et de l'hameçonnage; ils ont appliqué les indications du chapitre 3290, « Éventualités », des NCECF et ont étayé leur analyse des données pertinentes de l'étude de cas. Par exemple, ils ont expliqué que la poursuite représentait une perte éventuelle et que, selon les indications du *Manuel*, un montant de 50 000 \$ devait être comptabilisé à ce titre, puisque c'était-là le montant du dédommagement estimé par les avocats de l'ACB. Les candidats forts ont aussi vu que le recouvrement possible des 10 000 \$ perdus en raison de l'hameçonnage était un gain éventuel. Ces candidats ont expliqué que ce montant ne devait pas être comptabilisé dans les états financiers, mais plutôt être mentionné dans les notes complémentaires, puisqu'on pouvait considérer son recouvrement comme étant probable. Un plus grand nombre de candidats forts ont également tenté de traiter la question du bobsleigh endommagé, mais leur analyse manquait généralement de profondeur, puisqu'ils formulaient souvent une conclusion sur la question de savoir si sa valeur devait ou non être réduite, sans donner plus d'explications.

Les candidats faibles se sont contentés de formuler une brève conclusion, sans tenter d'appliquer quelque indication du *Manuel* que ce soit et sans citer des données de l'étude de cas. Bon nombre de candidats faibles ont traité d'une seule question, généralement la poursuite, et n'ont donc pas analysé toutes les questions qu'on leur avait soumises. Des candidats faibles n'ont pas appliqué les bonnes indications du *Manuel*. Par exemple, ils ont cité le chapitre 4410, « Apports – Comptabilisation des produits », des NCOSBL dans leur analyse du produit d'assurance, alors que ce montant n'était pas un apport, ou le chapitre 3031, « Stocks », des NCECF dans leurs explications sur la dépréciation du bobsleigh. Les candidats faibles ont également montré des lacunes sur le plan des connaissances techniques. Par exemple, certains ont conclu que le gain éventuel de 7 500 \$ découlant de la récupération possible des fonds perdus en raison de l'hameçonnage pouvait être comptabilisé.

OE n° 5 (Risque, seuil de signification et stratégie)

On demandait aux candidats de rédiger, en vue d'une rencontre avec les auditeurs, un rapport devant comprendre une évaluation des risques au niveau des états financiers, expliquer en quoi devait consister l'évaluation du seuil de signification par les auditeurs et une description de la stratégie d'audit. Les informations utiles pour ce faire étaient disséminées dans l'étude de cas. Les candidats pouvaient de plus s'appuyer sur les informations financières provisoires figurant à l'Annexe IV pour donner des explications sur le seuil de signification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une évaluation raisonnable des risques au niveau des états financiers, expliquer en quoi consistait l'évaluation du seuil de signification par les auditeurs et décrire la stratégie d'audit.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont semblé bien connaître le contenu d'un mémo de planification et savaient de quels éléments ils devaient traiter. Par exemple, la plupart des candidats ont compris qu'une évaluation du seuil de signification nécessitait une évaluation des utilisateurs ainsi que l'établissement d'un élément de référence, d'un pourcentage et d'un seuil de signification pour les travaux, et ils en ont traité. La plupart des candidats ont de plus expliqué que le fait qu'il s'agissait d'un premier audit faisait augmenter les risques au niveau des états financiers. Des candidats ont eu de la difficulté à relever d'autres risques valables au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, et ont plutôt traité de questions précises comme l'absence d'un mécanisme adéquat d'approbation pour les dépenses effectuées au titre de la subvention. Les candidats qui ont relevé d'autres risques pertinents au niveau des états financiers ont souvent eu du mal à en expliquer l'incidence. Par exemple, des candidats ont fait remarquer qu'il y avait eu des changements au sein du personnel de l'ACB, mais n'ont pas indiqué pourquoi cela constituait un risque au niveau des états financiers. La plupart des candidats ont traité de la stratégie d'audit et, en raison des faiblesses des contrôles internes, ont généralement proposé une stratégie de corroboration.

Les candidats forts ont relevé un grand nombre de risques au niveau des états financiers et les ont analysés en se servant des données pertinentes de l'étude de cas. Ces candidats ont le plus souvent traité du risque propre à un premier audit, de la faiblesse des contrôles internes et de la présence d'un nouveau contrôleur. Des candidats ont également traité du risque accru associé aux opérations nouvelles et complexes ayant eu lieu pendant l'année ou du parti pris potentiel de la direction à l'égard du respect des lignes directrices sur les dépenses autorisées. Les candidats forts ont également présenté une évaluation du seuil de signification tenant compte des utilisateurs et de leurs besoins, et proposé un élément de référence pertinent pour un organisme sans but lucratif comme l'ACB. Ces candidats ont indiqué que les utilisateurs souhaiteraient savoir comment les fonds étaient dépensés et que les charges seraient donc l'élément de référence le plus pertinent pour établir le seuil de signification. Les candidats forts ont également traité correctement de la stratégie d'audit, recommandant généralement une stratégie de corroboration en raison des nombreuses faiblesses des contrôles internes de l'ACB, et ont donné des exemples de ces faiblesses pour justifier leur conclusion. En général, les candidats forts ont présenté une analyse adaptée à la situation de l'ACB, puisant des données dans les autres parties de leur réponse pour étayer leur conclusion.

Les candidats faibles ne se sont pas servi des données de l'étude de cas pour traiter des risques au niveau des états financiers, du seuil de signification et de la stratégie d'audit. Ces candidats avaient manifestement compris les trois demandes qui leur étaient faites, mais ils n'ont pas su adapter leur réponse à la situation de l'ACB. Les candidats faibles n'ont pas tenu compte des risques découlant des problèmes mentionnés dans l'étude de

cas. Bon nombre d'entre eux ont basé le seuil de signification sur les risques plutôt que sur les besoins des utilisateurs; ils ont suggéré d'utiliser le résultat net ou l'actif net comme élément de référence pour établir le seuil de signification, ce qui témoignait du manque d'intégration des données de l'étude de cas et n'était pas utile pour un organisme sans but lucratif comme l'ACB. Les candidats faibles ont parfois suggéré une stratégie de corroboration, mais ils n'ont pu justifier clairement leur suggestion. Bon nombre de candidats faibles ont semblé pressés par le temps et n'ont pas étayé leur analyse.

ANNEXE G

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES**

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018 et avant le 1^{er} janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

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

Abréviations pour la formule ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

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

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

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

	2022	2023
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	34 000 \$ + taxes de vente	36 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	59 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	900 \$ + taxes de vente	950 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	29 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	61 ¢ le km	68 ¢ le km
– excédent	55 ¢ le km	62 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS**Pour 2022**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>		<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et 50 197 \$	0 \$	15 %
50 198 \$	et 100 392 \$	7 530 \$	20,5 %
100 393 \$	et 155 625 \$	17 820 \$	26 %
155 626 \$	et 221 708 \$	32 180 \$	29 %
221 709 \$	et tout montant supérieur	51 344 \$	33 %

Pour 2023

<u>Revenu imposable se situant entre</u>		<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$	et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$	et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$	et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$	et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

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

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

	2022	2023
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 719 \$	13 521 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	14 398	15 000
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 898	8 396
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	39 826	42 335
Montant canadien pour emploi	1 287	1 368
Montant pour personnes handicapées	8 870	9 428
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 350	2 499
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 525	7 999
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 670	18 783
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	17 131	18 210

Autres montants indexés :

	2022	2023
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 479 \$	2 635 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	81 761	86 912
Plafond annuel CELI	6 000	6 500
Plafond REER	29 210	30 780
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	913 630	971 190

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

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2023	4	5		
2022	1	1	2	3
2021	1	1	1	1

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

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

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1.....	10 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8.....	20 %	
Catégorie 10.....	30 %	
Catégorie 10.1.....	30 %	
Catégorie 12.....	100 %	
Catégorie 13.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée de vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
Catégorie 54.....	30 %	

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 ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Tél. : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
admin@cpa-nwt-nu.org

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400
Toronto (Ontario) M5X 1E1
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.288.3256
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
www.cpaquebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télééc. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2
Tél. : 1 902.334.1176
info@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW
Edmonton, Alberta T6W 2P6
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca