



**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 septembre 2022

© 2023 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 : Jordan Oakley, CPA, CA**

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

### **Vice-présidence :**

#### **Jonathan Blanchette, M. Sc., CPA**

Worximity Technology inc.  
Montréal (Québec)

#### **Pier-Olivier Migneault, CPA**

Portes et Fenêtres Verdun Itée  
Montréal (Québec)

#### **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

#### **Patrick Benjamin, CPA, LL. M. (Fisc.), TEP, Pl. Fin.**

Groupe RDL Victoriaville SENCRL  
Victoriaville (Québec)

#### **Krista Burton, CPA**

NL Hydro  
Mount Pearl (T.-N.-L.)

#### **Linda Dai, CPA, CMA, MBA**

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

#### **Shawn Friesen, CPA, CA**

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Portage la Prairie (Manitoba)

#### **Debbie L. Good, MBA, FCPA, FCA**

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

#### **Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, IAS.A**

Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

#### **David Lavallée, CPA**

Jefo  
Saint-Hyacinthe (Québec)

#### **Alina McGuinness, CPA, CA**

Université de la Colombie-Britannique  
Vancouver (Colombie-Britannique)

#### **Maura O'Shea, CPA**

Bell Canada  
Montréal (Québec)

#### **Natalie Pon, CPA**

Ernst & Young LLP  
Edmonton (Alberta)

#### **Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.**

KPMG LLP  
Vaughan (Ontario)

#### **Bradley Smith, CPA**

Teed Saunders Doyle  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

#### **Abhimanyu Verma, CPA, CA, B. Comm.**

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

#### **Jin Wen, CPA, CA, TEP, LL. M.**

Grant Thornton 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 septembre 2022	
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3) .....	1
Message aux candidats.....	9
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun .....	16
Annexe B Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 7 septembre 2022.....	21
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – CFL (version 1)...	22
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – WDI (version 3)..	36
Annexe C Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 8 septembre 2022.....	49
Épreuve du Jour 2.....	50
Guide de correction – Occasions d'évaluation communes.....	96
Guide de correction – Rôle en Certification .....	123
Guide de correction – Rôle en Finance .....	152
Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance .....	176
Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	205
Annexe D Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 9 septembre 2022.....	236
Étude de cas 3-1.....	237
Guide de correction 3-1.....	246
Étude de cas 3-2.....	268
Guide de correction 3-2.....	275
Étude de cas 3-3.....	293
Guide de correction 3-3.....	298
Annexe E Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (tous les candidats).....	317
Annexe F Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ...	323
Annexe G Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	379
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	383

*La partie B du rapport porte sur l'épreuve du Jour 1 (WDI).*



## RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2022

### OBJECTIFS

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

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

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2022 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 3 ont été utilisées à l'EFC de septembre 2022. La version 3 était connexe à l'étude de cas WDI. La version 1 a été utilisée à l'EFC de mai 2021 et la version 2, à l'EFC de septembre 2021. La version 3 a été utilisée à l'EFC de septembre 2022, puisque l'EFC de mai 2021 n'a pas eu lieu à l'échelle du pays.

**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 septembre 2022, 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, 2 et 3 de Waste Disposal 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** de ses compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Les candidats choisissent un rôle à l'avance et formulent leur réponse en fonction de ce rôle.
- L'épreuve du Jour 3 vise à compléter l'évaluation de la **profondeur** des compétences dans les domaines communs Information financière ou Comptabilité de gestion, et en plus de permettre d'évaluer l'**étendue** des compétences du candidat dans tous les domaines communs.

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

## Épreuve du Jour 1

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

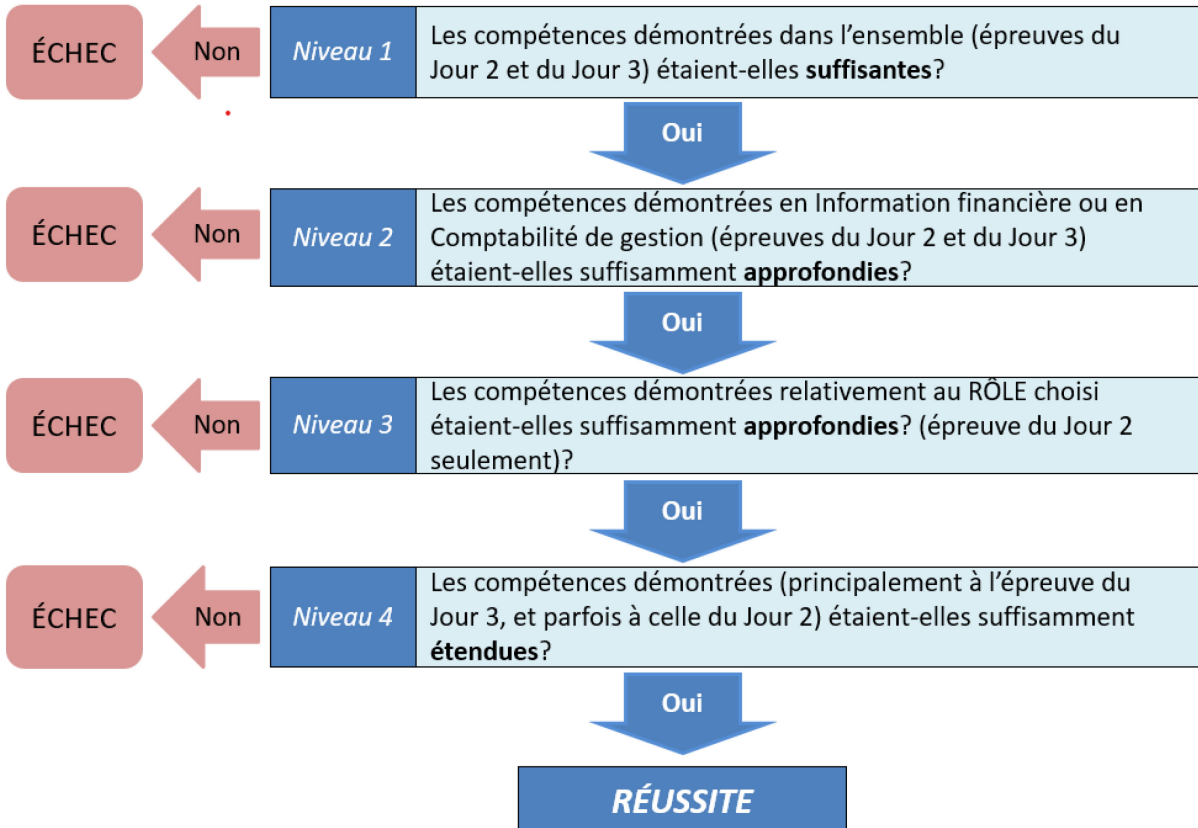
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

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.



---

Jordan Oakley, CPA, CA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

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

### Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2022 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe CFL (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 CFL ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 de CFL, en septembre 2023. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (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 à 3 de WDI), 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 des candidats à l'EFC de septembre 2022, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possible. Les commentaires du Jury sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs concernant l'ensemble des candidats à cet EFC. On trouvera des commentaires plus 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 à 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 ainsi que 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 la profondeur 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 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 gérer le temps qu'ils consacrent à chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour 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

Dans l'ensemble, les candidats ont démontré qu'ils possédaient de bonnes compétences en gestion du temps. L'épreuve du Jour 1 est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte et, en général, les candidats ont bien équilibré le temps consacré à leur analyse de la situation et à l'analyse des questions. La plupart des candidats ont su analyser toutes les options stratégiques qui leur étaient présentées et ont consacré plus de temps aux options qui nécessitaient une analyse plus détaillée. L'épreuve du Jour 2 est elle aussi conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Ils ont tenté de traiter toutes les OE et ont bien équilibré leur temps entre les OE communes et les OE propres au rôle. L'épreuve du Jour 3 impose des contraintes de temps, et il semble que les candidats ont su gérer leur temps en conséquence pour traiter les trois études de cas dans les quatre heures allouées. Le pourcentage élevé de cotes NT (10 %) à la dernière OE de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 montre que certains candidats ont manqué de temps, ce qui n'a rien d'étonnant vu la façon dont cette épreuve est conçue.

### Analyses non pertinentes

Le Jury a été heureux de constater que les candidats ont fait très peu d'analyses non pertinentes à cet examen. Les candidats ont traité tout le travail à faire et n'ont généralement fait aucune analyse superflue.

### Compétences techniques

Le Jury a remarqué une tendance à la baisse de la maîtrise des compétences techniques. Comme lors des précédents EFC, le Jury a constaté que les candidats ont souvent évité les questions plus complexes. De plus, bien que les candidats aient obtenu de bons résultats à certaines questions simples et courantes, ils ont néanmoins connu des difficultés avec d'autres questions usuelles.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 3 (Information financière – Coûts de rénovation), à l'OE n° 4 (Comptabilité de gestion – Analyse des écarts) et à l'OE n° 5 (Comptabilité de gestion – Budget) de la partie commune; à l'OE n° 11 (Contrôles internes) du rôle en Certification, à l'OE n° 7 (VAN de l'équipement d'emballage) du rôle en Finance, à l'OE n° 8 (Prix de la livraison) du rôle en Gestion de la performance et à l'OE n° 8 (Revenu imposable et impôt à payer) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2. Ils ont aussi bien réussi à l'OE n° 5 (Finance – Clauses restrictives imposées par la banque) de l'étude de cas n° 1, à l'OE n° 4 (Comptabilité de gestion – Répartition des coûts par division) et à l'OE n° 5 (Certification – Contrôles internes) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 3 (Comptabilité de gestion – Prix de vente minimum) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3.

Toutefois, la qualité des réponses a varié pour certaines autres OE, et des candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires.



Par exemple, les candidats ont eu de moins bons résultats à l'OE n° 1 (Information financière – Comptabilisation des produits) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2 que ceux qu'ils avaient obtenus à des OE semblables de précédents EFC. Ils ont eu de la difficulté à appliquer les indications d'IFRS 15 aux données de l'étude de cas et à répartir le rabais entre les obligations de prestation. Nombre de candidats n'ont pas mentionné les indications pertinentes pour l'OE n° 7 (Secteurs opérationnels) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2. Un chapitre précis du *Manuel*, dont les indications étaient relativement simples, s'appliquait pourtant à cette OE. Le Jury a été étonné de la piètre performance des candidats à l'OE n° 6 (Information financière – Stocks) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, étant donné que cette OE était assez simple. Les candidats ont mal analysé les questions relatives aux stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice et aux coûts de stockage additionnels, ou ont tout simplement omis ces questions.

Les candidats ont également fait preuve d'une piètre maîtrise des connaissances techniques à certaines OE propres aux rôles de l'épreuve du Jour 2. À l'OE n° 10 (Options de financement) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas su adéquatement analyser les deux options (soit le billet à payer et l'échange d'actions) et n'ont pas compris comment comparer deux options aux modalités différentes. À l'OE n° 12 (Dividende ou rachat d'actions), les candidats n'ont pas semblé comprendre les différentes options présentées et n'ont pas décrit les différences entre les deux. À l'OE n° 9 (Production des sauces secrètes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement eu de la difficulté à tenir compte de la contrainte de capacité dans leurs calculs. À l'OE n° 11 (Prêts aux actionnaires) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à indiquer la période pendant laquelle les prêts seraient inclus dans le revenu et à calculer l'avantage fiscal réputé. De plus, à l'OE n° 13 (Planification successorale) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont indiqué que le REER entraînerait un gain en capital au moment du décès.

De plus, les candidats ont eu de la difficulté à traiter une nouvelle norme d'audit que le Jury avait délibérément incluse dans l'examen. À l'OE n° 13 (Questions clés de l'audit) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas relevé la norme pertinente (NCA 701), tandis que d'autres n'ont pas inscrit leur analyse dans le bon contexte. Par exemple, ils se sont concentrés sur les risques au niveau des assertions pour certains comptes et sur les travaux que l'auditeur externe mettrait en œuvre. Le Jury comprend qu'il s'agissait d'un sujet plus complexe, mais il s'attendait à ce que les candidats soient au fait des nouvelles normes.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury les encourage à faire preuve d'équilibre dans leur étude et à s'assurer d'avoir un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

#### Incapacité à tenir compte du contexte des études de cas et à intégrer l'information fournie

Comme dans les précédents EFC, les candidats à l'examen de septembre 2022 ont semblé avoir de la difficulté à tenir compte du contexte des études de cas dans leur réponse. Par exemple, à l'OE n° 7 (Développement de recettes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à tenir compte du pourcentage de clients qui auraient tout de même acheté un repas, ou des frais de développement et des coûts de la conception graphique

des nouvelles recettes. De plus, à l'OE n° 10 (Données sur les ventes des produits Chef Dashim) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à formuler des conseils utiles qui cadraient avec leur analyse des graphiques fournis. Dans l'ensemble, ils ont su interpréter correctement les graphiques, mais ils ont semblé incapables d'intégrer leurs interprétations aux autres données de l'étude de cas afin de formuler des conseils utiles. À l'OE n° 11 (Prêts aux actionnaires) et à l'OE n° 12 (Rémunération des actionnaires) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas compris que, comme BDFH ne gagnait que des revenus passifs, Conrad ne pouvait pas être considéré comme un employé de cette société aux fins du prêt qui lui était accordé à titre d'actionnaire, et que le versement d'un salaire aux enfants n'était pas justifié. À l'OE n° 1 (Information financière – Immeuble de placement) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats n'ont pas étayé, au moyen de données de l'étude de cas, leur choix de traitement comptable pour l'évaluation ultérieure (modèle de la juste valeur ou modèle du coût) : ils ont plutôt simplement proposé un modèle sans fournir d'explications. De plus, à l'OE n° 3 (Comptabilité de gestion – Faiblesses opérationnelles) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à cerner la cause du problème et n'ont pas compris le contexte qui leur était présenté. Par conséquent, leurs analyses ont manqué de profondeur et ils ont omis les questions les plus importantes. À l'OE n° 1 (Fiscalité – DCGC et AAPE) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont su expliquer ce qu'est la DCGC, mais ont eu du mal à appliquer les critères relatifs aux AAPE, compte tenu des données de l'étude de cas.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des scénarios uniques et celle d'intégrer des informations tirées de diverses parties d'une étude de cas sont des compétences importantes attendues d'un CPA débutant. En outre, 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 à prendre et à mettre en œuvre certaines décisions d'affaires et décisions financières. Or, sans explications claires, le client reçoit des renseignements incomplets. Il en va de même pour l'EFC : le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et savoir quels éléments d'analyse et de jugement professionnel sous-tendent sa conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » au moyen des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue dans leur analyse. Il ne suffit pas de sauter directement à la conclusion sans présenter une analyse pour l'étayer. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

*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 CFL)**

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 de l'entreprise plus tard dans leur réponse et y ont fait 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 CFL, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

En plus d'avoir pour objectif spécifique d'améliorer le BAIIA au cours des prochaines années, le Conseil de CFL voulait des conseils sur le groupe d'âge à cibler afin d'accroître la performance des gyms de l'entreprise. CFL ne disposait que de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques, une contrainte qu'amplifiait l'impossibilité pour CFL de faire d'autres emprunts. Les candidats devaient tenir compte des éléments cruciaux de la situation globale de CFL, notamment ses contraintes de trésorerie, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Ils devaient aussi expliquer comment chacune des options cadrait avec le choix de CFL quant à la tranche d'âge à cibler.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à CFL, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer l'incidence des contraintes de trésorerie de CFL sur le choix des options stratégiques, et tenir compte du fait que l'entreprise avait l'occasion de vendre deux de ses unités opérationnelles pour obtenir de la trésorerie additionnelle. En effet, CFL pouvait vendre ses droits de distribution et de production des vidéos Zenfit et/ou ses centres d'escalade. Les candidats devaient également formuler une conclusion générale qui cadrait avec le groupe d'âge qu'ils recommandaient à CFL de cibler.

Dans cette étude de cas, il y avait quatre options stratégiques à analyser : la tranche d'âge à cibler par CFL dans ses gyms, la possibilité pour CFL de devenir le distributeur national des produits Zenfit, l'ouverture de nouveaux centres d'escalade, et l'acquisition de RJ's Health Clubs Ltée. De plus, on attendait des candidats qu'ils évaluent s'il était approprié de remplacer Rosa par Louisa Rice ou Albert Fong au Conseil de CFL.

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 en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. 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 établi des liens entre leurs calculs et les objectifs de CFL). En revanche, les analyses quantitatives des candidats faibles étaient souvent mal structurées et vagues, ce qui les rendait difficiles à suivre. Beaucoup d'entre elles ne contenaient pas le bon calcul 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 souvent lié leur analyse de chaque option aux deux principales questions

touchant l'entité qui étaient présentées dans l'étude de cas, soit la tranche d'âge à cibler et les contraintes de trésorerie. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle dans laquelle ils ont énuméré les avantages et les inconvénients, en se contredisant parfois d'une option à l'autre, et n'ont pas bien souligné l'importance des questions touchant l'entité aux fins de la décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'indiquer l'ordre de priorité de leurs recommandations stratégiques et d'expliquer pourquoi il fallait choisir une option plutôt qu'une autre, selon les facteurs de décision propres à l'entité.

Les candidats faibles n'ont souvent réalisé qu'une analyse de chaque question prise individuellement, sans prendre de recul pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions clés relatives à l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. Par exemple, sauf pour analyser la décision sur le groupe d'âge à cibler, les candidats faibles n'ont généralement pas tenu compte des préférences de chaque groupe dans leur analyse des options stratégiques.

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

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 3 de l'étude de cas WDI)**

Comme pour la version 1 de CFL, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale de l'entreprise plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

En plus de tenir compte de l'objectif de la société selon lequel tout investissement effectué doit générer un rendement d'au moins 10 % la première année, les candidats devaient mettre en évidence, dans leur évaluation de la situation, la question importante liée à l'environnement externe de WDI : Jack avait la possibilité de vendre WDI à SDL à court terme ou de prendre le risque d'attendre de recevoir une offre plus élevée. Les candidats devaient aussi souligner l'intérêt accru pour la durabilité dans l'industrie, et en tenir compte dans leur analyse de chaque option stratégique qui se présentait à la société. Ils devaient intégrer à leur analyse les éléments cruciaux de la situation globale de la société.

Les candidats devaient analyser, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, cinq options stratégiques : la possibilité pour Jack d'accepter l'offre de SDL et de vendre WDI maintenant; l'atteinte par WDI de sa cible de réduction de ses émissions de GES et la décision de s'engager dans des programmes d'incitatifs ultérieurs; la présentation par WDI d'une soumission à un appel d'offres de la Municipalité de Truro pour l'octroi d'un contrat de gestion des déchets d'une durée de 10 ans; l'acquisition d'une usine de recyclage de plastiques PET à Halifax; et la conclusion par WDI d'un partenariat avec FFC dans un projet d'écodiesel.

Comme dans la version 1 de l'étude de cas CFL, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs de décision les plus importants pour chaque question, ont présenté une analyse quantitative utile et ont lié leur analyse aux questions importantes touchant l'entité qui étaient présentées dans l'étude de cas. Les candidats forts ont généralement tenu compte de l'intention de Jack de vendre WDI dans un délai de deux ans et de l'intérêt accru pour la durabilité dans l'industrie tout au long de leur analyse de chacune des questions, ainsi que dans leurs conclusions et dans leurs recommandations globales. Les candidats forts ont compris que chaque option stratégique aurait une incidence sur les émissions de GES de WDI et sur l'atteinte de sa cible de réduction de ses émissions d'ici 2025.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu d'analyser les incidences les plus pertinentes, les candidats faibles ont plutôt eu tendance à se concentrer sur des aspects mineurs. Par exemple, en ce qui concerne le projet d'écodiesel, les candidats faibles ont généralement articulé leur analyse autour des aspects opérationnels de la proposition (notamment la complexité du déversement des huiles de cuisson usagées dans les cuves de stockage de FFC) au lieu de se concentrer sur l'incidence du partenariat sur les facteurs stratégiques plus généraux des activités de WDI. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions relatives à l'entité dans leur analyse des options. Par exemple, les candidats faibles ont analysé l'acquisition de l'usine de recyclage de plastiques PET de manière isolée, sans la lier aux deux questions clés relatives à l'entité.

Comme dans la version 1 de l'étude de cas CFL, seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

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

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 75 à 90 minutes chacune<sup>1</sup>) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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

---

<sup>1</sup> Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2022 étaient d'une durée de 75 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 septembre 2022**

La correction de l'EFC de septembre 2022 s'est faite en présentiel et à distance. Quelque 230 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2022. 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 chargés de l'EFC qui sont affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas CFL a été corrigée par une équipe de 27 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2022. La version 3 de l'étude de cas WDI a été corrigée par une équipe de six personnes du 16 au 22 septembre 2022.

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 40 correcteurs, du 30 septembre au 15 octobre 2022. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 44 correcteurs, du 30 septembre au 15 octobre 2022. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 16 correcteurs, du 28 septembre au 11 octobre 2022. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de cinq correcteurs, du 2 au 10 octobre 2022. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de six correcteurs, du 26 septembre au 5 octobre 2022.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 4 au 20 octobre 2022. Au total, 89 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 quatre 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.

Toutes les équipes, à l'exception de celle corrigeant la version 3 de WDI (Jour 1), ont suivi le calendrier de correction préétabli, qui comprend 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, un à cinq chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Pour la version 3 de l'étude de cas du Jour 1, tous les correcteurs ont participé à la précorrection puisqu'ils étaient peu nombreux, et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Aucune formation distincte n'a donc été requise.

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, recorrigé — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues. 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 7 SEPTEMBRE 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 7 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (CFL – Version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 4 juillet 2025. Votre patron chez Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG) vous a confié une autre mission auprès de CanDo Fitness Itée (CFL).

Depuis la dernière mission de SCG chez CFL, en 2022, le nombre d'abonnés des gyms traditionnels de CFL a diminué de façon continue. Cette situation est principalement attribuable à une intensification de la concurrence : de nouvelles entreprises ont fait leur entrée sur le marché du conditionnement physique, qui continue de croître rapidement.

Au cours des trois dernières années, CFL a pris deux décisions d'investissement majeures. D'abord, elle a conclu un contrat de cinq ans pour être le distributeur des produits Zenfit dans l'Ouest canadien et pour la diffusion en direct de séances d'entraînement sur Zenfit Live, la plateforme en ligne de Zenfit. Ensuite, CFL a converti huit de ses gyms en centres d'escalade. Les deux investissements ont été fructueux jusqu'à maintenant. CFL a renoncé à acquérir Mighty Fitness inc. (MFI) et à ouvrir des restaurants PurCafé dans cinq de ses gyms. CFL a conservé sa formule de gym traditionnel, qui est uniforme dans ses 32 autres établissements.

CFL a résolu le conflit avec ses instructeurs de conditionnement physique : elle a augmenté leur taux de rémunération, et les paie maintenant un peu plus que la moyenne sectorielle. Elle a congédié les entraîneurs personnels qui s'étaient fait prendre à vendre des suppléments. De plus, Rosa a démissionné du Conseil d'administration (le Conseil) et de son poste de chef des finances de CFL vers la fin de 2024. Elle veut vendre le plus tôt possible ses 1 000 actions ordinaires de catégorie B de CFL.

Pour financer la conversion de ses établissements en centres d'escalade intérieure et les achats courants de nouvel équipement, CFL a accepté le contrat de cession-bail que lui avait proposé Hume Properties REIT (HPR) en 2022. En date d'aujourd'hui, CFL dispose de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques. Comme la plupart des prêteurs ont restreint les prêts aux petites entreprises de conditionnement physique, CFL n'a pas accès à de nouvelles facilités de crédit.

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de CFL n'ont pas changé.

Le Conseil de CFL vous demande à vous, CPA, d'examiner l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse de chacune des propositions qui se présentent à CFL ainsi que vos recommandations pour chacune de ces propositions. Le Conseil veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de CFL et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. 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**

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	24
II Situation dans le secteur .....	29
III Préférences selon la tranche d'âge .....	30
IV Gyms .....	31
V Informations sur la proposition de Zenfit .....	33
VI Centres d'escalade .....	34
VII RJ's Health Clubs Itée .....	35

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Phillip : Merci de vous joindre à nous aujourd'hui, CPA. Comme vous le savez, nos 32 gyms sont aux prises avec des difficultés. Sans un changement majeur, je ne sais pas si nous pourrions les garder ouverts.

Brian : En 2021, plus de 50 000 personnes avaient un abonnement annuel à nos gyms. Aujourd'hui, ce nombre est d'environ 35 000. Nous avons réduit le coût de l'abonnement annuel, sans succès. Compte tenu du coût des achats de nouvel équipement chaque année, nos gyms ne sont plus rentables.

Phillip : Nos concurrents ont investi beaucoup d'argent dans de nouveaux gyms et dans des gyms existants, de sorte qu'il nous est presque impossible de rivaliser avec eux tout en restant rentables. Je suis d'accord avec Brian : la formule actuelle de nos gyms ne fonctionne plus. Si nous voulons qu'ils survivent, nous devons déterminer comment les spécialiser. Deux marchés s'offrent à nous : celui des moins de 40 ans, et celui des plus de 55 ans.

Sandra : C'est exact, Phillip. Notre étude de marché montre une distinction claire entre ces deux groupes d'âge. Nos gyms ne peuvent plus plaire à tout le monde.

Frank : Demandons à CPA de nous aider à prendre une décision.

Phillip : Excellent. CPA, un des objectifs de CFL pour les prochaines années est d'améliorer son BAIIA. Vous devrez donc porter une attention particulière à cet élément dans votre analyse de chaque proposition.

J'ai réuni certaines données, tirées de notre plus récent sondage auprès des abonnés, qui précisent les préférences propres à chacun de nos deux groupes d'âge cibles potentiels (Annexe II). Comme vous pouvez le constater, il sera difficile de plaire aux deux groupes dans un même gym.

Sandra : Notre étude de marché semble montrer que le marché des moins de 40 ans croît beaucoup plus rapidement que celui du groupe plus âgé. En effet, les moins de 40 ans n'ont jamais été aussi soucieux de leur santé et de leur forme physique. Nous pourrions tirer parti de cette croissance en dotant nos gyms d'appareils modernes, que les plus jeunes recherchent manifestement.

Brian : Par contre, les plus de 55 ans sont prêts à payer un peu plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convient. De plus, nos charges salariales diminueraient si nous choissions ce groupe, car les plus de 55 ans se satisfont d'un moins grand nombre de cours que les plus jeunes.

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

Sandra : Peut-être, mais nous avons actuellement plus d'abonnés dans le groupe des moins de 40 ans. Si nous ciblons les plus de 55 ans, nos gyms changeront considérablement, ce qui pourrait repousser nombre de nos abonnés actuels.

Nous avons une autre raison de cibler le marché des moins de 40 ans : la synergie actuelle entre CFL et Zenfit. Notre entente avec Zenfit fonctionne bien, et les ventes de produits Zenfit sont les plus élevées dans cette tranche d'âge. De plus, nous avons maintenant l'occasion de devenir le distributeur national exclusif de Zenfit au Canada.

Frank : Je crois qu'il faut être prudent, Sandra. J'ai passé en revue notre projection initiale des ventes découlant de l'entente avec Zenfit (Annexe V), et elle était peut-être trop optimiste. Au cours des six premiers mois du présent exercice, le nombre d'unités vendues a diminué de 20 % par rapport à la même période en 2024. De plus, en raison de la concurrence accrue que représentent les vidéos de conditionnement physique en continu, nous prévoyons une baisse annuelle de 10 % du nombre d'abonnés à Zenfit Live par rapport à 2024. Compte tenu de la situation actuelle, je m'attends à ce que ces tendances se maintiennent.

Sandra : Il faut en tenir compte, en effet. Cependant, Zenfit vient d'annoncer qu'elle lancera l'an prochain un nouvel appareil Zentracker, qui est à la fine pointe de la technologie et qui sera compatible avec presque tous les moniteurs d'activité physique. Cet appareil amélioré a été encensé par les premiers utilisateurs et devrait stimuler les ventes de Zenfit.

Brian : Devenir le distributeur national des produits Zenfit donnerait plus de visibilité à la marque CFL et n'exigerait aucun investissement initial en trésorerie. Toutefois, de nombreux autres nouveaux appareils de conditionnement physique intégrant d'impressionnantes technologies devraient faire leur entrée sur le marché dans quelques mois et années.

Sandra : Tu as raison, Brian. Zenfit a aussi mentionné que si nous n'acceptons pas d'élargir dès maintenant la portée de notre contrat pour devenir son distributeur national, elle ne renouvellera pas notre contrat à son échéance, dans deux ans. Plusieurs entreprises souhaitent devenir le distributeur national de Zenfit; l'une d'entre elles a offert 9 millions \$ à CFL pour acheter nos droits actuels de distribution et de production de vidéos.

Brian : Passons au point suivant. J'ai dressé une liste de six endroits où CFL pourrait ouvrir de nouveaux centres d'escalade. Jusqu'à maintenant, la performance de nos huit centres d'escalade existants dépasse les attentes. Ce succès s'explique notamment par la popularité croissante de l'escalade, une activité qui devrait continuer de faire de nouveaux adeptes dans un avenir prévisible.

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

- Frank : Tu as aussi beaucoup contribué à leur succès, Brian. Ton expertise en escalade est un avantage de taille pour nous. Nos abonnés sont de plus en plus nombreux chaque année dans tous les groupes d'âge, et ils sont très satisfaits de nos centres d'escalade. Nous n'avons donc pas besoin de spécialiser ce volet de nos activités en fonction d'une tranche d'âge en particulier.
- Brian : Merci, Frank. Je suis convaincu que si nous ouvrons de nouveaux centres d'escalade, ces derniers auront encore plus de succès, puisque nous avons beaucoup appris de l'ouverture des huit premiers. Toutefois, quand nous en aurons plus de 10, nous devons embaucher un directeur principal pour m'aider, car il y a une limite au nombre de centres que je peux gérer efficacement seul. Cependant, cette embauche ne sera peut-être pas nécessaire : avant la réunion, Phillip m'a dit que nous avions reçu une offre d'achat de nos centres d'escalade.
- Phillip : C'est exact. On nous a fait une généreuse offre de 12 millions \$ pour nos huit centres d'escalade existants. Nous devrions sérieusement examiner cette offre.
- Brian : Je nous verrais mal abandonner nos centres d'escalade. Nous avons très peu de concurrence dans ce secteur de nos activités, et la plupart des nouveaux venus se concentrent sur le marché des gyms.
- Phillip : Nous devons aussi examiner le projet concernant RJ's Health Clubs Itée (RJ). RJ possède, dans l'Est du Canada, 25 gyms dont la formule ressemble beaucoup à la nôtre. Or, RJ doit malheureusement fermer ses portes.
- Sandra : Pourquoi voudrions-nous acheter une entreprise qui ferme ses portes?
- Phillip : Bonne question, Sandra. Je ne suis pas certain que nous voulions le faire. Toutefois, le prix demandé, soit 7,5 millions \$, est très bas; RJ a été achetée pour près de trois fois ce montant il y a quelques années seulement! Si nous pouvions remettre RJ à flot, nous prendrions une importante expansion dans le secteur des gyms. CFL deviendrait ainsi une marque nationale.
- Frank : Chaque gym de RJ a un studio de yoga et de méditation. Cette particularité aiderait CFL à tirer parti de la popularité croissante de ces deux activités.
- Sandra : D'accord, mais RJ doit tout de même fermer ses portes. Savons-nous pourquoi elle a eu tant de difficultés?



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

Phillip : Pour les mêmes raisons que nous : RJ a perdu beaucoup d'abonnés au profit de la nouvelle concurrence. Elle a tenté de stimuler ses ventes, notamment en augmentant le nombre et la variété des cours de conditionnement physique et en accroissant ses activités de marketing. Mais ces mesures n'ont fait qu'entraîner une hausse des coûts et n'ont pas vraiment amélioré la satisfaction des abonnés. Tout comme CFL, RJ essaie de répondre aux besoins de ses abonnés dans toutes les tranches d'âge. Si nous faisons l'acquisition de RJ et ciblons un groupe d'âge précis, je crois que la recherche et l'analyse que nous avons réalisées pour nos gyms existants s'appliqueraient également aux établissements de RJ.

Enfin, nous devons remplacer Rosa. En plus d'avoir besoin d'un nouvel administrateur, nous devons trouver un acheteur pour les actions de CFL de Rosa.

Brian : J'ai une candidate en tête : Louisa Rice, une athlète d'entraînement en parcours (CrossFit) largement suivie sur les médias sociaux depuis sa victoire aux championnats mondiaux, l'an dernier. Elle a déjà pratiqué l'escalade de compétition, et je la connais depuis des années. Elle habite en Colombie-Britannique et aimerait beaucoup devenir actionnaire de CFL. Pour acheter les actions de Rosa, elle utiliserait les gains qu'elle a obtenus lors de championnats de CrossFit. Sa popularité sur les médias sociaux procurerait à CFL une visibilité immédiate.

Phillip : À part sa popularité sur les médias sociaux, quel serait l'apport de Louisa comme membre du Conseil?

Brian : Louisa est une athlète professionnelle, et elle se passionne pour l'enseignement. Il ne fait aucun doute que ses connaissances aideraient CFL à créer des cours de conditionnement physique uniques que nous pourrions proposer dans nos gyms. Je connais d'expérience l'intensité de ses entraînements!

Frank : Une autre personne pourrait aussi être considérée comme actionnaire et administrateur. Il s'appelle Albert Fong, et il vit au Québec. Nous nous sommes rencontrés il y a bien des années, quand nous faisons tous les deux de la boxe professionnelle. Albert a malheureusement dû mettre fin à sa carrière de boxeur en raison d'une blessure à l'épaule. Depuis, il a beaucoup de succès en finance d'entreprise, mais il aimerait maintenant revenir au monde du conditionnement physique.

Phillip : J'aime le fait que Louisa soit encore active dans le monde du conditionnement physique. Vu sa blessure, Albert peut-il encore faire du sport?

Frank : Oui, mais il met l'accent sur des exercices moins intenses. Après s'être blessé, Albert est devenu un expert dans des exercices favorisant la guérison, comme le pilates et le yoga, pour lesquels il est maintenant un entraîneur certifié.

Phillip : C'est très intéressant.

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

Phillip : Merci à tous pour votre présence et vos commentaires. CPA, comme vous le constatez, nous avons des décisions cruciales à prendre. Votre analyse et vos conseils sur ces questions seront donc les bienvenus.

CPA : Je commence immédiatement à travailler sur mon rapport.

## **ANNEXE II SITUATION DANS LE SECTEUR**

La popularité croissante du conditionnement physique dans tous les groupes d'âge a entraîné l'apparition d'un grand nombre de nouveaux gyms partout au pays, dont la plupart sont équipés d'appareils modernes et à la fine pointe de la technologie. En conséquence, de nombreuses entreprises de conditionnement physique ont réduit leurs frais d'abonnement annuels dans l'espoir d'attirer davantage d'abonnés. Cette tendance devrait se poursuivre.

Les moniteurs d'activité physique compatibles avec les appareils de conditionnement physique sont devenus très populaires au cours des deux dernières années. La plupart de ces moniteurs se connectent directement aux nouveaux appareils de pointe et enregistrent les activités pratiquées par l'utilisateur de même que ses données biométriques. Les appareils de conditionnement physique sophistiqués compatibles avec les moniteurs d'activité physique sont donc en demande, de sorte qu'ils se multiplient sur le marché.

Le nombre de défauts de paiement par les petits exploitants de centres de conditionnement physique étant en hausse depuis deux ans, les prêteurs hésitent à financer les entreprises de conditionnement physique qui possèdent moins de 50 établissements. De plus, des ventes récemment conclues dans le secteur montrent que les centres de conditionnement physique et d'activités récréatives se vendent en moyenne à un prix correspondant à six fois leur BAIIA annuel.

**ANNEXE III**  
**PRÉFÉRENCES SELON LA TRANCHE D'ÂGE**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Le sondage mené récemment auprès des abonnés des 32 gyms de CFL montre une distinction claire entre les préférences de deux tranches d'âge : les moins de 40 ans et les plus de 55 ans. Le sondage n'a permis de relever aucune préférence manifeste chez les 40 à 55 ans, à l'exception d'une légère préférence pour les appareils plus modernes.

	<b>Moins de 40 ans</b>	<b>Plus de 55 ans</b>
Activités demandées	Activités très diverses : poids libres; appareils d'entraînement par résistance; grande variété de cours de conditionnement physique; arts martiaux; escalade; natation; tremplins	Activités limitées aux poids libres, aux appareils simples d'entraînement par résistance et aux cours de conditionnement physique
Type d'appareils	Modernes; à la fine pointe de la technologie; compatibles avec les applications de conditionnement physique et les moniteurs d'activité physique	Faciles à utiliser; ne changeant pas constamment
Instructeurs	Préférence pour une variété de cours et d'instructeurs possédant une expertise particulière	Préférence pour un même instructeur d'un cours à l'autre
Types de cours	Entraînement fractionné de haute intensité (HIIT); cours spécialisés en cardio ou en musculation	Aérobic et cardio de faible intensité; yoga et méditation
Caractéristique la plus importante du gym	Variété (d'activités, de cours, d'appareils, etc.); appareils à la fine pointe de la technologie	Uniformité de l'équipement et des cours; sentiment d'appartenance à une communauté (hésitent à changer de gym, car ils y sont attachés)
Caractéristique la moins importante du gym	Sentiment d'appartenance	Appareils à la fine pointe de la technologie
Durée habituelle d'utilisation d'un même appareil d'entraînement	Moins d'un an, parfois même aussi peu qu'une semaine	Utilisation sur de longues périodes, qui peuvent parfois durer des années
Utilisation de l'appareil Zentracker de Zenfit	Utilisé pour sa qualité, mais abandonné par beaucoup parce qu'il n'est pas compatible avec les moniteurs d'activité physique	Très rarement utilisé en raison de sa trop grande complexité

**ANNEXE IV**  
**GYMS**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Tableau des résultats sur 12 mois des 32 gyms de CFL, qui fonctionnent encore selon la formule « universelle » appliquée par l'entreprise

*Exercice clos le 31 décembre 2024*

**Nombre d'abonnés par tranche d'âge**

Moins de 40 ans	10 854
De 40 à 55 ans	16 653
Plus de 55 ans	10 030
	37 537

**Produits**

Frais d'abonnement	21 396 000 \$
Séances d'entraînement personnalisé	13 262 000
Total des produits	34 658 000

**Charges d'exploitation**

Achats	1 191 000
Salaires	19 065 000
Marketing et publicité	1 786 000
Frais d'occupation	5 691 000
Frais généraux et administratifs	6 691 000

BAIIA	234 000 \$
-------	------------

**ANNEXE IV (suite)**  
**GYMS**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

**Proposition n° 1 – Modernisation des gyms**

Prévisions concernant le nombre d'abonnés si CFL choisit de cibler le marché des moins de 40 ans

	2026		2027		2028	
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>						
Moins de 40 ans	16 281	(+50 %)	24 422	(+50 %)	36 632	(+50 %)
De 40 à 55 ans	18 318	(+10 %)	20 150	(+10 %)	22 165	(+10 %)
Plus de 55 ans	2 006	(-80 %)	2 006	(0 %)	2 006	(0 %)

- L'abonnement annuel au gym coûterait 550 \$.
- Comme on prévoit que davantage d'abonnés utiliseraient des applications d'entraînement en ligne plutôt que de faire appel aux entraîneurs personnels de CFL, les produits tirés des séances personnalisées devraient diminuer de 10 % par année pour les trois prochaines années.
- Comme il faudrait recruter des instructeurs supplémentaires, le coût des salaires devrait initialement augmenter de 5 % en 2026, mais il devrait demeurer stable par la suite.
- Le coût des investissements annuels dans les appareils devrait se chiffrer à 7 millions \$.
- Toutes les autres charges devraient être les mêmes qu'en 2024.

**Proposition n° 2 – Spécialisation des gyms**

Prévisions concernant le nombre d'abonnés si CFL choisit de cibler le marché des plus de 55 ans :

	2026		2027		2028	
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>						
Moins de 40 ans	2 171	(-80 %)	2 171	(0 %)	2 171	(0 %)
De 40 à 55 ans	14 988	(-10 %)	13 489	(-10 %)	12 140	(-10 %)
Plus de 55 ans	12 036	(+20 %)	14 443	(+20 %)	17 332	(+20 %)

- L'abonnement annuel au gym coûterait 650 \$.
- Comme les entraîneurs personnels sont en demande chez les plus de 55 ans, les produits tirés des séances personnalisées devraient augmenter de 5 % par année pour les trois prochaines années.
- Compte tenu des préférences de cette tranche d'âge en matière de cours, le coût des salaires devrait diminuer initialement de 25 % en 2026, mais il devrait demeurer stable par la suite.
- Le coût des investissements annuels dans les appareils devrait se chiffrer à 1 million \$.
- Les charges annuelles de marketing augmenteraient, pour passer à 2,5 millions \$.
- Toutes les autres charges devraient être les mêmes qu'en 2024.

**ANNEXE V**  
**INFORMATIONS SUR LA PROPOSITION DE ZENFIT**  
*(Préparé par Sandra MacCarthy)*

Informations sur le bénéfice réel et sur le bénéfice projeté de l'entente actuelle avec Zenfit :

	Réal			Projeté (Note 1)	
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Redevances de distribution</b>					
Unités vendues	435	683	546	700	750
Ventes annuelles (produits Zenfit)	4 350 000 \$	6 830 000 \$	5 460 000 \$	7 000 000 \$	7 500 000 \$
Redevances de distribution (15 % des ventes)	652 500 \$	1 024 500 \$	819 000 \$	1 050 000 \$	1 125 000 \$
Moins : coûts directs connexes	76 000 \$	84 350 \$	81 800 \$	50 000 \$	50 000 \$
Redevances de distribution annuelles (nettes)	576 500 \$	940 150 \$	737 200 \$	1 000 000 \$	1 075 000 \$
<b>Redevances pour les vidéos</b>					
Nombre d'abonnés	100 000	225 000	202 500	255 000	350 000
Nombre de visionnements annuels par l'intermédiaire de CFL	1 560 000	3 510 000	3 159 000	3 978 000	5 460 000
Redevance par visionnement	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$
Redevances annuelles pour les vidéos (nettes)	1 170 000 \$	2 632 500 \$	2 369 250 \$	2 983 500 \$	4 095 000 \$
<b>BAIIA pour CFL</b>	1 746 500 \$	3 572 650 \$	3 106 450 \$	3 983 500 \$	5 170 000 \$

Note 1 – CFL a établi ces projections en 2022, avant la signature de l'entente initiale avec Zenfit.

**Informations supplémentaires**

- Le contrat exclusif de distribution nationale proposé a une durée de cinq ans.
- Pour rester le distributeur national exclusif des produits Zenfit, CFL doit atteindre des ventes d'au moins 10 millions \$ par an.
- Selon le contrat proposé, en plus des salles de montre Zenfit qu'elle a déjà aménagées dans l'Ouest canadien, CFL doit aménager au moins 10 autres salles de montre dans l'Est du Canada pour que les clients potentiels puissent essayer les appareils avant l'achat.
- Le distributeur national a le droit d'acheter des produits Zenfit pour son propre usage à un prix réduit de 15 % par rapport au prix de détail normal.
- Compte tenu de leur technologie de pointe, les produits Zenfit se vendent au détail dans la partie supérieure de la fourchette de prix des produits comparables.
- La tranche d'âge des 25 à 39 ans est celle auprès de laquelle les vidéos en continu de Zenfit sont les plus populaires.

**ANNEXE VI**  
**CENTRES D'ESCALADE**  
*(Préparé par Brian Mitchell)*

Informations sur les bénéfices réels des huit centres d'escalade de CFL :

	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Nombre d'abonnés	3 500	3 920
Frais d'abonnement annuels	660 \$	660 \$
<b>Produits</b>		
Abonnements	2 310 000 \$	2 587 200 \$
Laissez-passer d'une journée	2 079 000	2 328 480
Événements spéciaux	1 201 200	1 345 344
Autres	1 339 800	1 500 576
Total des produits	<u>6 930 000</u>	<u>7 761 600</u>
<b>Charges</b>		
Salaires	1 455 300	1 629 936
Achats	485 100	543 312
Marketing	207 900	232 848
Frais d'occupation	1 400 000	1 400 000
Autres	1 039 500	1 164 240
Amortissement	622 222	622 222
Total des charges	<u>5 210 022</u>	<u>5 592 558</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>1 719 978 \$</u>	<u>2 169 042 \$</u>

**Informations supplémentaires**

- Les huit centres d'escalade existants sont d'anciens gyms qui ont été convertis. Comme les six nouveaux centres potentiels ne sont pas déjà des établissements de CFL, la préparation et l'ouverture de ces centres coûteront plus cher (850 000 \$ par centre).
- Il y a eu une certaine confusion entre les gyms CFL et les centres d'escalade CFL. Lors de l'ouverture des centres d'escalade, des abonnés aux gyms de CFL étaient mécontents que leur abonnement ne leur donne pas accès aux centres d'escalade.
- CFL a reçu beaucoup de plaintes d'abonnés ayant perdu l'accès aux gyms qui ont été fermés pour être convertis en centres d'escalade. Certains ont carrément annulé leur abonnement.
- Depuis l'ouverture des centres d'escalade, deux personnes y ont subi des blessures graves. Dans les deux cas, les clients avaient mal utilisé l'équipement. Comme ces clients avaient signé une exonération de responsabilité avant d'utiliser les installations, CFL n'a pas été tenue responsable.



**ANNEXE VII**  
**RJ'S HEALTH CLUBS LTÉE**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Informations fournies par RJ sur les bénéfices de ses 25 gyms :

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>			
Moins de 40 ans	5 524	4 630	3 528
De 40 à 55 ans	9 354	8 570	7 836
Plus de 55 ans	6 980	7 735	8 174
	<u>21 858</u>	<u>20 935</u>	<u>19 538</u>
<b>Produits</b>			
Abonnements	13 989 120 \$	12 561 000 \$	10 745 900 \$
Séances d'entraînement personnalisé	7 367 500	6 630 750	6 344 000
	<u>21 356 620</u>	<u>19 191 750</u>	<u>17 089 900</u>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats	929 537	935 038	941 895
Salaires	5 719 731	6 672 750	7 054 050
Marketing et publicité	361 587	724 230	1 207 050
Frais d'occupation	3 453 500	3 453 500	3 453 500
Frais généraux et administratifs	4 267 625	4 272 250	4 277 021
BAIIA	<u>6 624 640 \$</u>	<u>3 133 982 \$</u>	<u>156 384 \$</u>

**Informations supplémentaires**

- Le nombre d'abonnés chez les moins de 40 ans et chez les 40 à 55 ans est en baisse. Cette situation est principalement attribuable à une augmentation de la concurrence par des gyms qui proposent des installations modernes dotées d'équipements à la fine pointe de la technologie. Comme RJ n'avait pas la trésorerie nécessaire pour acheter de tels équipements, ses appareils de conditionnement physique sont devenus désuets.
- Si CFL accepte le contrat d'achat, tous les actifs à court terme, contrats de location (RJ loue tous ses locaux plutôt que d'en être propriétaire) et membres du personnel de RJ seront transférés à CFL. Toutefois, CFL ne sera pas tenue de garder les membres actuels du Conseil d'administration de RJ.
- RJ a 10 établissements en Ontario, 10 au Québec et 5 dans les provinces de l'Atlantique.
- RJ ne cesse de diminuer le prix de son abonnement annuel, qui est actuellement de 550 \$.
- Les abonnés de RJ se disent satisfaits de la variété des cours de conditionnement physique offerts, mais le nombre de participants à chaque cours a diminué à mesure que le nombre de cours offerts augmentait.

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 7 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (WDI – Version 3)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en novembre 2024. Shawn Bryson, votre supérieur à Stineman Consulting Group (SCG), vous informe, vous, CPA, que Kingsley Investment Inc. (Kingsley) a retenu les services de SCG pour une mission de services-conseils concernant Waste Disposal Inc. (WDI). Il vous remet l'information préparée par Brian Leung, chef des finances de WDI.

Peu après que SCG a remis son dernier rapport, Laura Simmons a annoncé qu'elle était mécontente de l'orientation que prenait la société et qu'elle quittait WDI. Kingsley a acheté ses actions ordinaires et détient maintenant WDI à 100 %.

Après la dernière mission, WDI a choisi de collaborer avec les municipalités pour la construction d'une installation de traitement des déchets organiques. Un grand nombre de clients de WDI ayant ajouté à leurs contrats ce service axé sur la durabilité, la marge bénéficiaire générée par l'installation a été plus élevée que prévu pendant la première année d'activités. Vu l'importance accrue qu'accordent beaucoup d'organisations aux pratiques écoresponsables, cette installation a aussi aidé WDI à fidéliser des clients. Même si Jack et le Conseil d'administration (le Conseil) considèrent toujours que les bonnes relations de WDI avec ses clients ainsi que ses contrats de services de gestion traditionnelle des déchets sont les atouts les plus précieux de la société, la réussite de ce projet les a rendus plus réceptifs aux investissements dans les solutions durables.

Depuis plusieurs années, puisque la demande augmente rapidement, les prix de vente des matières recyclées sont en hausse. WDI a donc pu rouvrir ses usines de recyclage, et elle peut recycler tout le carton ondulé et le verre qu'elle collecte, et les vendre à profit. Comme WDI a déterminé que le coût initial de la conversion de son parc de véhicules au biogaz était trop élevé, ses véhicules roulent encore uniquement au diesel ordinaire. Le diesel se vend actuellement 1,25 \$ le litre (L), mais, en raison d'une hausse des taxes et de pressions sur la chaîne d'approvisionnement du diesel, son prix augmente rapidement.

Vu le resserrement de la réglementation relative aux méthodes de gestion des déchets peu durables, le coût d'exploitation des sites d'enfouissement continue de croître. Aussi, comme la population s'oppose à la conversion de terrains en sites d'enfouissement, il est plus difficile pour les entreprises de l'industrie de trouver de l'espace d'enfouissement supplémentaire. La population est davantage sensibilisée et elle exige un engagement plus sérieux de l'industrie à l'égard de la durabilité. Récemment, un client potentiel a refusé de faire affaire avec WDI, car une trop grande quantité de ses déchets aurait été enfouie.

En 2022, dans le cadre d'un nouveau programme gouvernemental d'incitatifs, WDI a commencé à produire un bilan des émissions de gaz à effets de serre (bilan GES) annuel et a établi une cible de réduction de ses émissions à atteindre d'ici 2025. À l'heure actuelle, WDI ne s'attend toutefois pas à atteindre cette cible. Aussi, pour atteindre leurs propres cibles, des clients de WDI lui ont demandé de l'information sur ses efforts en matière de durabilité, car les émissions de WDI sont au-dessus de la moyenne de l'industrie. La plupart des concurrents de WDI adoptent des programmes de réduction des émissions de GES pour satisfaire aux demandes de leurs clients

et pour avoir droit aux nombreux nouveaux incitatifs gouvernementaux à la réduction des émissions.

Shawn vous demande d'examiner l'information fournie et de préparer un rapport pour le Conseil de WDI présentant une analyse stratégique de chaque proposition et une recommandation pour chacune d'elles. De plus, vous devez donner votre avis au Conseil sur tous les facteurs importants qui pourraient ne pas avoir été pris en compte, déterminer l'information qu'il faut obtenir pour prendre des décisions et recommander un plan d'action global qui répond le mieux aux objectifs du Conseil. 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**

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	39
II Extrait des états financiers de WDI .....	43
III Renseignements sur l'offre d'acquisition présentée par Sustainable Disposal Itée .....	44
IV Programme d'incitatifs à la réduction des émissions de GES .....	45
V Informations sur l'appel d'offres de la Municipalité de Truro .....	46
VI Acquisition d'une usine de recyclage des plastiques PET .....	47
VII Proposition de collaboration avec Fried Fuels Company .....	48

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

- Marlene : Merci, CPA, d'assister à cette réunion. Maintenant que Kingsley contrôle WDI à 100 %, nous avons des directives très claires pour l'avenir. En tant que chef de la direction, Jack a remplacé Laura au Conseil; sinon, la composition demeure la même.
- Jack : Heureux de faire votre connaissance, CPA. WDI va bien depuis deux ans, et Kingsley est en bonne voie de vendre WDI dans les délais prévus. WDI a 5 millions \$ en trésorerie disponible qu'elle peut investir au besoin. Toutefois, tout investissement effectué doit générer un rendement d'au moins 10 % la première année et doit cadrer avec notre intention de vendre WDI dans les deux prochaines années.
- Marlene : Justement, Jack. Hier, nous avons reçu une offre de Sustainable Disposal Itée (SDL) visant l'acquisition de 100 % des actions en circulation de WDI. Le prix offert est de 35 millions \$, et l'offre expire dans deux mois. SDL a une excellente réputation, a beaucoup de capitaux à investir et connaît très bien l'industrie et les activités de WDI.
- Robert : Je connais SDL. Elle a la réputation d'acheter des entreprises de gestion des déchets sous-performantes et de les moderniser en misant sur les activités axées sur la durabilité.
- Jack : L'offre est intéressante. Par contre, vu les améliorations que nous avons apportées ces dernières années, je ne vois pas WDI comme une entreprise sous-performante, surtout si l'on considère la solidité de sa liste de clients fidèles de longue date. Quoi qu'il en soit, l'offre mérite d'être étudiée.
- Marlene : Comme la majorité des membres du Conseil s'y connaissent peu dans la vente d'une entreprise de gestion des déchets, j'ai demandé à Brian de parler à un courtier d'expérience. Brian a résumé les modalités de l'offre et les commentaires du courtier au sujet du marché.
- Jack : Je veux maximiser le rendement que Kingsley tirera de la vente de WDI, mais je sais que le marché limitera le prix qu'on obtiendra.
- Robert : Ensuite, nous devons établir un plan pour atteindre notre cible d'émissions de GES. Selon les prévisions actuelles, nous n'atteindrons pas la cible de réduction d'ici 2025, ce qui signifie que nous ne recevrons pas l'important incitatif du gouvernement fédéral. De plus, si nous ratons la cible de 2025, nous ratons aussi une occasion d'améliorer nos relations avec les clients qui ont choisi d'adopter des pratiques durables.

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

- Jack : C'est décevant. Nous faisons déjà d'importants sacrifices dans le cadre de nos activités pour réduire nos émissions, et nous investissons encore plus de temps et d'argent pour apprendre au personnel à compiler le bilan GES. Ça ne vaut peut-être pas la peine d'investir tout cet argent et tous ces efforts pour un seul programme d'incitatifs, surtout s'il est possible que nous n'obtenions même pas le montant de l'incitatif.
- Robert : La cible établie en 2022 était très audacieuse parce que, à l'époque, nous envisagions de procéder à une importante mise à niveau des pratiques durables de WDI, ce que nous n'avons jamais fait. Si nous l'avions fait, la cible aurait été atteignable. Or, nous ne pouvons pas modifier la cible à ce stade-ci.
- Marlene : Quoi qu'il en soit, nous devons déterminer s'il est toujours possible d'être admissibles à l'incitatif de 500 000 \$ d'ici l'année prochaine. Nous devons aussi décider si WDI devrait s'engager dans des programmes d'incitatifs ultérieurs. De plus, si certains projets d'investissement nous aidaient à être admissibles à l'incitatif, cela pourrait influencer les investissements stratégiques que nous choisirons de faire parmi les options qui s'offrent à nous.
- Jack : Les 500 000 \$ feraient augmenter considérablement notre chiffre d'affaires de l'exercice.
- Brian : Que l'on accepte l'offre de SDL ou non, la Municipalité de Truro (Truro), en Nouvelle-Écosse, est actuellement en appel d'offres pour l'octroi d'un contrat de gestion des déchets d'une durée de 10 ans. La Municipalité participe à notre nouveau programme de traitement des déchets organiques et a invité WDI à présenter une soumission pour le contrat de gestion des déchets. La Municipalité a dû mettre fin soudainement à son contrat actuel parce que le fournisseur ne respectait pas la réglementation sur les déversements de déchets. L'appel d'offres est ouvert pour une période de deux semaines seulement, et Truro veut que le contrat prenne effet dans un mois à compter d'aujourd'hui. Nous avons l'habitude des délais aussi courts, alors je ne crois pas que ce sera un problème. Nous pouvons utiliser notre processus habituel pour calculer le montant de notre soumission.
- Marlene : Ce serait serré, mais je suis certaine que nos fournisseurs pourraient nous procurer tout le nouvel équipement nécessaire pour honorer le contrat. Je me demande si le fait de décrocher ce contrat à long terme nous aiderait à obtenir un prix de vente plus élevé pour WDI, surtout que le client potentiel, Truro, est une grosse municipalité. J'ai aussi entendu dire que la réputation du fournisseur précédent a été ternie. Si WDI avait une plus grande présence dans la région, elle pourrait attirer d'autres organisations qui veulent couper leurs liens avec ce fournisseur qui contrevient aux règles.

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

- Brian : De plus, Truro a une capacité d'enfouissement excédentaire et, vu à quel point il est devenu difficile d'obtenir de l'espace d'enfouissement, c'est un avantage de taille. À titre de mesure incitative, la Municipalité permettra aussi au soumissionnaire retenu d'utiliser cette capacité excédentaire immédiatement et peut-être même d'acheter un site d'enfouissement complet si les relations sont bonnes. Nous pourrions ainsi réduire les contraintes de capacité de nos autres sites d'enfouissement.
- Jack : Ce contrat cadrerait bien avec nos activités et créerait des gains d'efficacité. Si les coûts et la marge bénéficiaire du contrat sont acceptables pour nous, la signature de ce contrat ne semble pas comporter beaucoup de risque. Nous devrions examiner le projet plus en détail pour voir si nous pouvons présenter une soumission concurrentielle.
- Brian : Passons au prochain point. Mon amie Lucy vend les actifs et les activités de son usine de recyclage de plastiques PET à Halifax. Je sais que nous avons choisi de ne pas construire une usine semblable dans le passé parce que la construction aurait été trop longue, mais nous pourrions être opérationnels immédiatement si nous faisons cette acquisition. Selon les informations fournies par Lucy, l'usine serait rentable dès le premier jour suivant l'acquisition.
- Jack : Si on peut atteindre notre rendement du capital investi (RCI) cible la première année, ça pourrait en valoir la peine.
- Brian : Le secteur du recyclage est en plein essor, et tant les prix de vente que la demande de matières recyclées affichent une tendance à la hausse. Toutefois, des analystes craignent qu'il y ait un épisode de forte volatilité des prix à court terme.
- Robert : WDI devrait investir dans ses services de recyclage et les développer davantage pour rester en phase avec la concurrence. La dernière fois que nous avons pris un risque, c'est lorsque nous avons conclu l'entente sur l'installation de traitement des déchets organiques, et les résultats avaient dépassé nos attentes! Recycler les plastiques PET au lieu de les déverser dans un site d'enfouissement nous permettrait de réduire nos émissions de GES, mais aussi de diminuer le fardeau environnemental associé aux sites d'enfouissement.
- Jack : Je me demande si investir dans l'usine de recyclage est le bon choix puisque nous nous préparons à vendre la société dans les deux prochaines années ou même dans les deux prochains mois, si l'offre de SDL est suffisamment attrayante.

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

- Robert : Un autre investissement devrait être considéré. Un nouveau producteur de biodiesel de la région, Fried Fuels Company (FFC), cherche un partenaire qui collecte les huiles de cuisson usagées des restaurants. Nous enverrions les huiles à sa nouvelle installation, où FFC les transformerait en ce qu'elle appelle de l'« écodiesel ». FFC veut que le partenaire lui prête 1 million \$ pour trois ans et garantisse la collecte et la livraison d'un volume minimum d'huiles de cuisson usagées.
- Marlene : Le réacheminement des huiles de cuisson usagées à cette installation de transformation signifie-t-il que nous n'engagerions plus de coûts pour leur élimination?
- Robert : C'est exact. Nous livrerions à cette installation les huiles de cuisson usagées que nous collectons déjà, ce qui nous éviterait d'engager les coûts associés à leur déversement dans nos sites d'enfouissement. De plus, FFC nous offre la possibilité d'acheter à prix réduit un volume d'écodiesel correspondant au volume d'huiles de cuisson usagées livré. Nous pourrions utiliser l'écodiesel comme carburant pour nos camions. Quelle idée avant-gardiste!
- Jack : Peut-être bien, Robert, mais prêter de l'argent à une entreprise en démarrage est risqué. Puisque nos coûts d'élimination des huiles de cuisson usagées sont minimes, je ne suis pas convaincu que cette proposition soit financièrement avantageuse. Aussi, l'écodiesel est plus cher que le diesel ordinaire que nous utilisons habituellement.
- Robert : C'est vrai, mais les carburants de remplacement deviennent la norme dans l'industrie. Nous accusons un retard par rapport à nos concurrents sur ce plan et nos clients l'ont remarqué. Même si ce projet ne permettait pas à WDI de remplacer tout le diesel qu'elle utilise, ce serait un pas dans la bonne direction. Je crois que nous devrions évaluer la proposition pour en quantifier l'incidence nette.
- Jack : Nous avons beaucoup de choses à considérer. Si l'offre de SDL est jugée raisonnable, nous aurons besoin de conseils pour déterminer si nous devrions vendre la société maintenant. L'acquisition de WDI m'a éloigné du camionnage, secteur dans lequel j'ai de l'expérience, et j'ai hâte de la vendre pour ne plus avoir à me soucier des risques liés à ses activités.
- Marlene : Espérons que le rapport de CPA nous aidera à prendre des décisions judicieuses. Est-ce que c'est tout pour la réunion d'aujourd'hui?
- Jack : Oui. Merci à tous pour vos réflexions.



**ANNEXE II**  
**EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE WDI**

*Waste Disposal Inc.*  
*État des résultats*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2024	2023
	Prévu	Audité
Produits	96 641 \$	94 720 \$
Coûts directs	41 914	40 814
Marge brute	<u>54 727</u>	<u>53 906</u>
Charges		
Amortissement	11 800	12 200
Coûts d'exploitation	27 440	26 700
Frais de vente et d'administration	8 500	8 400
Total des charges	<u>47 740</u>	<u>47 300</u>
Bénéfice d'exploitation	6 987	6 606
Charge d'intérêts	<u>(2 583)</u>	<u>(2 875)</u>
Bénéfice avant impôts	4 404	3 731
Impôts sur les bénéfices	<u>(1 167)</u>	<u>(988)</u>
Bénéfice net	<u><u>3 237 \$</u></u>	<u><u>2 743 \$</u></u>

**ANNEXE III**  
**RENSEIGNEMENTS SUR L'OFFRE D'ACQUISITION**  
**PRÉSENTÉE PAR SUSTAINABLE DISPOSAL LTÉE**  
*(Préparé par Brian Leung)*

**Renseignements sur l'offre**

- SDL offre 35 millions \$ pour 100 % des actions en circulation de WDI.
- L'offre expire dans deux mois.
- Pour confirmer que la performance de la société est conforme à ses attentes, SDL exige d'obtenir les états financiers audités.
- Il n'y a aucune autre condition.
- SDL compte garder tous les employés de WDI, honorer tous les contrats à long terme que WDI a conclus avec ses clients et respecter les énoncés de vision et de mission actuels de WDI.

**Notes relatives à la discussion avec le courtier**

Le prix de vente d'entreprises de gestion des déchets comparables est établi au moyen d'un multiple allant de 1,85 à 2,30 fois le BAIIA. Les entreprises qui obtiennent un prix de vente dans le haut de la fourchette sont celles qui investissent davantage dans des activités durables comme le recyclage, le compostage et l'utilisation d'énergies de remplacement, et qui tirent des produits d'exploitation de ces activités. C'est le principal facteur qui les différencie des entreprises qui se vendent à un prix au bas de la fourchette, qui sont souvent celles qui offrent principalement des services traditionnels d'enfouissement.

Le nombre moyen de jours pendant lesquels les entreprises de gestion des déchets sont en vente avant qu'une offre soit acceptée va de 46, pour celles qui obtiennent un prix au haut de la fourchette, à 92, pour celles dont la valeur se situe au bas de la fourchette.

En raison de la hausse des prix de vente des matières recyclées, la valeur des entreprises de gestion des déchets qui ont la capacité de recycler des matières diverses a récemment augmenté. Un grand nombre des entreprises dont la valeur est plus élevée surveillent aussi leurs émissions de GES depuis des années et ont réussi à les réduire de façon importante.

Les acheteurs semblent aussi accorder une moins grande valeur aux contrats à long terme que par le passé. La croissance récente dans l'industrie est due à une hausse rapide de la demande de solutions durables de gestion des déchets, et les acheteurs veulent tenter de profiter de cette tendance.

**ANNEXE IV**  
**PROGRAMME D'INCITATIFS À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES**  
*(Préparé par Robert Manning)*

En 2022, WDI a établi une cible de réduction de ses émissions de GES de 30 % sur trois ans par rapport au niveau de référence de 2022, qui était de 145 millions de kg d'équivalent CO<sub>2</sub> (éq. CO<sub>2</sub>). La cible a été enregistrée dans le cadre d'un programme d'incitatifs du gouvernement fédéral. Si le bilan GES pour 2025 montre que WDI a atteint sa cible, la société recevra un montant en argent de 500 000 \$.

Si on se base sur les activités actuelles de WDI, on prévoit que les émissions de la société seront de 120 millions de kg d'éq. CO<sub>2</sub> en 2025, ce qui représente une réduction de seulement 17,2 %.

Les facteurs suivants influent sur les émissions de GES de WDI :

- les déchets éliminés par enfouissement font augmenter les émissions de GES de 2 000 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par tonne de déchets;
- le recyclage de plastiques PET fait baisser les émissions de GES de 224 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par tonne de plastique recyclé;
- l'utilisation de l'écodiesel réduit les émissions de GES de 13,4 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par litre de diesel ordinaire remplacé.

**Notes supplémentaires**

La participation au programme demande beaucoup de temps et d'effort au personnel de l'exploitation de WDI, qui doit faire le suivi de nombreux indicateurs supplémentaires sur les émissions de GES. Il y a des coûts de formation accrus, et le personnel doit consacrer du temps au programme en plus du temps que prend leur travail normal. Des membres du personnel se sont plaints de ne pas être rémunérés pour cette charge de travail supplémentaire. En 2025, WDI devra fixer une nouvelle cible de réduction sur trois ans et établir un plan pour l'atteindre. Étant donné que WDI n'a pas d'ingénieur en interne pour le faire, elle devra engager des honoraires de consultation importants.

On s'attend à ce que, dans le prochain budget fédéral, plusieurs nouveaux programmes d'incitatifs nécessitant un bilan GES comme celui que produit déjà WDI soient proposés. Aussi, en raison des pressions politiques visant la promotion de pratiques durables d'élimination des déchets, il est probable que davantage d'incitatifs soient adoptés dans les prochaines années.

**ANNEXE V**  
**INFORMATIONS SUR L'APPEL D'OFFRES DE LA MUNICIPALITÉ DE TRURO**  
*(Préparé par Brian Leung)*

Truro cherche un fournisseur de services de gestion des déchets. Dans son appel d'offres, la Municipalité a fixé un prix maximum de 900 000 \$ par année. Il s'agit d'un contrat de 10 ans avec option de renouvellement pour 10 années supplémentaires. Le contrat porte sur la collecte, le transfert et l'élimination des déchets résidentiels, commerciaux et de construction. Au total, 7 050 tonnes de déchets devront être transportées et enfouies chaque année.

Le prix offert par WDI devra permettre de générer une marge bénéficiaire de 25 %. WDI obtiendrait alors un rendement de 10 % sur l'investissement initial pour l'achat du matériel nécessaire pour honorer le contrat.

Truro a indiqué le poids annuel qui devrait être collecté pour chaque catégorie de déchets. WDI a fait une estimation du coût du contrat en se fondant sur les coûts moyens par tonne de déchets collectés suivants :

	Poids annuel collecté (tonnes)	Coût par tonne		
		Main- d'œuvre	Déversement et enfouissement	Collecte et transfert
Résidentiel	3 300	76 \$	28 \$	31 \$
Commercial	2 580	27 \$	35 \$	18 \$
Construction	1 170	28 \$	42 \$	17 \$
Déchets totaux par année	7 050			

Si WDI remporte l'appel d'offres, Truro lui permettra d'utiliser sa capacité d'enfouissement excédentaire à prix concurrentiel, même pour les déchets que WDI collecte dans le cadre d'autres contrats. Comme les sites d'enfouissement de Truro sont beaucoup plus proches des villes où WDI exerce ses activités dans le nord de la province, l'équipe de la logistique a déterminé que leur utilisation ferait économiser environ 25 000 kilomètres de camionnage annuellement à WDI. Le coût actuel du camionnage est de 5,20 \$ le kilomètre. Selon les prévisions, ces gains d'efficacité réduiraient aussi les émissions de GES de WDI de 125 000 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par année.

Parce que la Municipalité trouve qu'il est rendu plus difficile de gérer sa capacité d'enfouissement excédentaire en raison du resserrement de la réglementation, elle offre aussi au fournisseur un droit de premier refus pour l'achat d'un de ses sites d'enfouissement après la première année du contrat.

**ANNEXE VI**  
**ACQUISITION D'UNE USINE DE RECYCLAGE DES PLASTIQUES PET**  
*(Préparé par Lucy Tong)*

WDI peut acquérir l'usine de recyclage des plastiques PET pour 2,4 millions \$, ce qui inclut les actifs, les activités et les contrats de travail de tout le personnel.

L'usine est moderne et bien entretenue, et aucune mise à niveau de la technologie n'est prévue dans les cinq prochaines années. L'usine a une équipe dévouée qui est bien rémunérée et qui possède une vaste expérience dans le domaine.

Actuellement, l'usine traite 42 000 tonnes de produits recyclables par année, ce qui correspond à sa capacité maximale. Une grande partie des plastiques PET est collectée en vertu de contrats ponctuels et non de contrats de service à long terme. Toutefois, l'acquéreur de l'usine pourrait renoncer à ces contrats ponctuels et plutôt privilégier les contrats à long terme, ce qui aiderait à assurer l'approvisionnement futur de l'usine en plastiques PET destinés au recyclage.

On prévoit que les produits d'exploitation augmenteront de 4 % à 12 % par année. La hausse des coûts est stable et s'établit à 4 % par année.

Le tableau qui suit présente la performance financière attendue de l'usine pour 2024 (*en milliers de dollars canadiens*) :

Produits d'exploitation	987 \$
Coûts directs	780
Marge brute (21 %)	<u>207</u>
Coûts indirects	<u>39</u>
Bénéfice net	<u><u>168 \$</u></u>

**ANNEXE VII**  
**PROPOSITION DE COLLABORATION AVEC FRIED FUELS COMPANY**  
*(Préparé par Robert Manning)*

FFC, une nouvelle entreprise, veut éviter que les huiles de cuisson usagées des restaurants se retrouvent dans les sites d'enfouissement et souhaite plutôt les transformer en écodiesel pouvant servir de carburant pour les véhicules qui roulent au diesel ordinaire. L'écodiesel de FFC peut remplacer le diesel ordinaire, sans que des coûts n'aient à être engagés pour la conversion des véhicules.

FFC exigera que WDI collecte 736 000 L d'huiles de cuisson usagées par année. En contrepartie, WDI pourra acheter 736 000 L d'écodiesel à prix réduit, soit 1,38 \$/L (le prix est fixé pour la durée de la collaboration). Pour pouvoir honorer ses autres obligations contractuelles, FFC ne peut pas garantir à WDI qu'elle pourra acheter plus d'écodiesel que ce volume. Toutefois, FFC prévoit augmenter sa capacité dans deux ans, et WDI pourra alors acheter davantage d'écodiesel au même prix réduit. Cet écodiesel remplacerait un volume égal du diesel ordinaire que WDI utilise actuellement.

Le coût que WDI engage actuellement pour l'élimination des huiles de cuisson usagées dans ses sites d'enfouissement est de 0,12 \$/L d'huile déversée.

Pour concrétiser la collaboration, WDI octroierait à FFC un prêt de trois ans de 1 million \$ assorti de 100 000 \$ d'intérêt par année. FFC a besoin des fonds pour mettre à niveau la technologie dans son usine. Si la mise à niveau est réussie, FFC pourra accepter une plus grande variété d'huiles usagées et les transformer en divers produits qu'elle vendra à des industries dépendant actuellement des carburants fossiles. WDI aura aussi accès à tout nouveau produit développé par FFC pendant la durée du contrat, à prix réduit.

La logistique associée à l'acheminement des huiles de cuisson usagées à FFC plutôt qu'au site d'enfouissement est plus complexe, et les chauffeurs de WDI devront être formés pour pouvoir déverser les huiles dans des cuves de stockage de FFC. Après la transformation des huiles usagées, l'écodiesel acheté à FFC devra être conservé par WDI dans ses installations. Comme les cuves de stockage de diesel actuelles de WDI peuvent être utilisées pour l'écodiesel, il n'y aura pas de coûts de stockage supplémentaires.

**ANNEXE C**

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 8 SEPTEMBRE 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 8 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 2**

**Étude de cas**

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

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

**SOMMAIRE**

	<u>Page</u>
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Contexte.....	51
<b>Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Travail à faire en Certification.....	52
Travail à faire en Finance.....	53
Travail à faire en Gestion de la performance.....	54
Travail à faire en Fiscalité .....	55
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Annexe I – Extrait du projet d'états financiers .....	56
Annexe II – Informations sur le secteur d'activité et sur TMB .....	58
Annexe III – Nouveau rabais offert.....	60
Annexe IV – Contrat avec chef Arlene .....	61
Annexe V – Rénovation du centre de traitement des commandes .....	62
Annexe VI – Courriel de Bradley .....	63
Annexe VII – Courriel de Fatima .....	65
<b>Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Annexe VIII – Certification – Informations supplémentaires .....	69
Annexe VIII – Finance – Informations supplémentaires.....	76
Annexe VIII – Gestion de la performance – Informations supplémentaires.....	83
Annexe VIII – Fiscalité – Informations supplémentaires .....	91



## **CONTEXTE**

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

Ton menu en boîte Itée (TMB) a été créée à Montréal il y a 15 ans par la chef Rita Bisset et son mari, Conrad Desjardins. Depuis le premier appel public à l'épargne de TMB, en 2018, Rita et Conrad détiennent 40 % de ses 10 millions d'actions ordinaires en circulation. Le reste des actions sont détenues par un grand nombre d'actionnaires.

TMB vend des boîtes de repas prêts-à-cuisiner directement aux consommateurs et occupe environ 21 % de ce marché au Canada. Elle possède et exploite aussi huit restaurants.

Les analystes ont bien réagi quand, en 2019, TMB a annoncé qu'elle comptait assurer sa croissance, au cours des six années suivantes, au moyen d'acquisitions. TMB a réalisé une première acquisition en mai 2020 : elle a acheté l'actif net de Paeks Vegetarian Meals Itée (PVM). PVM appartenait au chef Dashim Paek, bien connu pour la création de plats végétariens uniques, et à son épouse, Ara Paek, CPA. PVM possédait quatre restaurants végétariens à Vancouver, ainsi qu'une entreprise de prêt-à-cuisiner végétarien, qui desservait les grands centres urbains de la Colombie-Britannique et de l'Alberta. TMB utilise maintenant la marque Chef Dashim dans l'Ouest canadien, et la marque Chef Rita dans l'Est canadien.

Équipe de direction de TMB :

- Rita Bisset, chef de la direction
- Conrad Desjardins, chef de l'exploitation
- Ara Paek, chef des finances
- Bradley Gosling (ancien chef de la direction de PVM), vice-président, Approvisionnement et traitement des commandes
- Fatima Rabbani, vice-présidente, Marketing

Nous sommes le 14 février 2022. Le projet d'états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 a été préparé conformément aux IFRS. Le prix de l'action de TMB est actuellement de 4,20 \$.

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 directeur au sein du service d'audit interne de TMB. Frances O'Brien, chef de l'audit interne, veut que vous analysiez les questions d'information financière liées au nouveau rabais offert, au contrat avec chef Arlene et à la rénovation du centre de traitement des commandes. Ara veut aussi de l'aide concernant des demandes formulées par Bradley et Fatima. Frances vous demande d'accomplir ces tâches supplémentaires; elle a confirmé que les services dirigés par Bradley et Fatima ne feront pas l'objet d'un audit interne dans les 12 à 18 prochains mois.

Dans ses états financiers de 2020, TMB a fourni des informations sur ses secteurs opérationnels par branche d'activité (restaurants et boîtes-repas). Or, compte tenu de la stratégie de croissance par acquisitions de TMB, Rita croit maintenant qu'il est plus avantageux de fournir les informations par région géographique, en accord avec la façon dont elle évalue normalement la performance financière. Frances vous demande de faire une analyse afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devraient être présentées séparément par TMB pour 2021.

De plus, en vue de l'audit externe de TMB, Frances vous demande de recommander les procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière qu'on vous a demandé d'analyser, dont la présentation d'informations par région géographique.

TMB a récemment converti le système de vente de PVM au sien. Frances vous demande de formuler des recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système semblables dans l'avenir, et d'analyser les problèmes que vous relèverez dans les données du système de vente converti.

Comme prochaine étape de son plan d'acquisitions, TMB prévoit d'acheter Sucreries et tentations Itée (STL). Frances vous demande de recommander des procédures de revue diligente pour réduire le plus possible les risques liés au projet d'acquisition. Frances vous demande aussi d'examiner les processus de production de STL, d'en décrire les faiblesses et de recommander les contrôles supplémentaires que TMB devrait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits sans noix de STL ne contiennent réellement pas de noix.

TMB a signé avec Verdures ATG inc. (ATG) un contrat d'approvisionnement, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Frances vous demande de recommander des procédures d'audit permettant de vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat.

Enfin, en vue de l'audit externe de fin d'exercice de TMB, Frances vous demande d'indiquer quels soldes de comptes significatifs seront probablement inclus dans la section du rapport de l'auditeur relative aux questions clés de l'audit, et d'expliquer pourquoi.

En plus des annexes communes (I à VII), les informations fournies à l'Annexe VIII (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 TMB et relevez directement d'Ara. Celle-ci veut que vous analysiez les questions d'information financière liées au nouveau rabais offert, au contrat avec chef Arlene et à la rénovation du centre de traitement des commandes. Ara veut aussi de l'aide concernant des demandes formulées par Bradley et Fatima.

La direction envisage d'acquérir un nouvel équipement d'emballage pour remplacer l'équipement actuellement utilisé au centre de traitement des commandes de Montréal. Ara vous demande d'analyser ce projet et de formuler une recommandation.

Shelly Kopp, l'unique actionnaire de Desserts inc. (DI), a proposé de vendre à TMB ses actions de DI, une entreprise qui produit et vend des desserts végétaliens à des clients divers. Comme les clients de TMB aimeraient pouvoir faire ajouter des desserts à leurs boîtes-repas, TMB est emballée par les possibilités associées à DI. Ara vous demande de déterminer la valeur de DI sur une base autonome, selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. Puis, à la lumière des ratios de référence du secteur fournis, Ara veut que vous évaluiez la performance financière de DI, analysiez les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation, et décriviez les synergies que TMB pourrait dégager de cette acquisition. De plus, dans l'hypothèse où TMB procédera à l'acquisition, Ara vous demande d'analyser les propositions de financement de Shelly.

En raison de retards dans la réception des chèques causés par des problèmes postaux, les fournisseurs de TMB demandent à être payés par voie électronique. Par exemple, des chèques ont disparu pendant leur acheminement postal et ont dû être remplacés. De plus, le service de la comptabilité s'est plaint du temps que nécessitent les rapprochements bancaires mensuels. Ara a recueilli des informations sur un système de paiement électronique et veut savoir si vous recommandez à TMB de l'adopter.

De nombreuses entreprises du secteur versent des dividendes annuels; le taux de rendement en dividende moyen est de 3%. TMB affiche actuellement une capitalisation boursière de 42 millions \$, et la direction croit que les actions sont sous-évaluées. Certains de ses actionnaires voudraient qu'elle utilise son excédent de trésorerie pour leur verser un dividende. La direction a indiqué qu'elle pouvait utiliser jusqu'à 3 millions \$ de trésorerie excédentaire pour verser un dividende régulier, verser un dividende exceptionnel ou réaliser un rachat d'actions. Ara vous demande d'analyser chaque option et de formuler une recommandation.

TMB a pour stratégie d'acquérir des entreprises (généralement par échange d'actions) qui lui permettent d'améliorer son bénéfice par action et son ratio de rendement de l'actif, et d'accroître son bénéfice net d'au moins 800 000 \$. TMB a récemment reçu une liste de cibles potentielles pour une acquisition. Ara vous demande d'examiner les informations fournies et d'indiquer quelles entreprises TMB devrait cibler.

En plus des annexes communes (I à VII), les informations fournies à l'Annexe VIII (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 TMB et relevez directement d'Ara. Celle-ci veut que vous analysiez les questions d'information financière liées au nouveau rabais offert, au contrat avec chef Arlene et à la rénovation du centre de traitement des commandes. Ara veut aussi de l'aide concernant des demandes formulées par Bradley et Fatima.

Ara veut connaître l'incidence, du point de vue tant quantitatif que qualitatif, d'une réduction de quatre à trois du nombre de nouvelles recettes proposées par semaine pour les boîtes-repas Chef Rita « Sans prétention ». Elle vous demande aussi de formuler une recommandation.

Ara veut également une analyse quantitative et qualitative des trois possibilités envisagées pour la livraison des boîtes-repas et que vous en recommandiez une.

Il arrive souvent que des clients souhaitent acheter les sauces secrètes que TMB utilise dans ses repas. TMB a donc décidé de vendre les bouteilles de ces sauces séparément. Elle peut soit continuer de produire les sauces en interne, à plus grande échelle, ou sous-traiter la production à un fournisseur externe qui lui livrera les bouteilles de sauce, que TMB revendra. Ara veut que vous fassiez une analyse quantitative et qualitative des deux options, et que vous formuliez une recommandation.

Ara s'inquiète au sujet de l'importante baisse des ventes de boîtes-repas Chef Dashim en 2021. Elle a fourni des informations détaillées concernant les prix et les commandes des clients. Elle vous demande d'analyser ces informations et de la conseiller sur les meilleures façons pour TMB de se démarquer dans l'Ouest du Canada ainsi que sur tout autre moyen d'attirer davantage de clients.

Candy Circus Ltée (CC) a fait une offre préliminaire concernant la vente, à TMB, des actifs de sa division Végé-sucré inc. (VS). Ara veut savoir ce qui changerait dans les prévisions de trésorerie fournies par VS si TMB devenait propriétaire de VS. Elle vous demande aussi quels seraient les avantages et les inconvénients de l'acquisition de VS par TMB, et s'il s'agirait d'une bonne acquisition d'un point de vue stratégique.

En 2019, TMB a pris la décision stratégique de prioriser une croissance par acquisitions. En ce qui concerne l'acquisition de PVM, Ara vous demande de commenter le succès relatif des objectifs initiaux. Elle voudrait savoir ce qui aurait pu être mieux fait lors de l'intégration de l'entreprise nouvellement acquise; elle veut aussi savoir par quels moyens autres que des acquisitions TMB pourrait assurer sa croissance dans l'avenir.

En plus des annexes communes (I à VII), les informations fournies à l'Annexe VIII (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 conseiller fiscal chez Ellsworth et Cie (EC) et relevez directement de Samra, CPA, directrice principale chez EC. Samra veut que vous analysiez les questions d'information financière liées au nouveau rabais offert, au contrat avec chef Arlene et à la rénovation du centre de traitement des commandes. Elle veut aussi de l'aide concernant des demandes formulées par Bradley et Fatima.

Samra veut aussi que vous analysiez le traitement fiscal des trois questions d'information financière, ainsi que de la disposition du terrain vacant de Vancouver. Elle vous demande de calculer l'impôt fédéral à payer pour 2021.

TMB négocie l'achat des actifs ou des actions de Desserts inc. (DI). DI produit des desserts végétaliens destinés au secteur de la restauration, ce qui cadre avec la stratégie de croissance par acquisitions de TMB, car les desserts pourraient être vendus avec les boîtes-repas. Samra vous demande d'analyser les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de DI, que ce soit par achat d'actifs ou par achat d'actions.

TMB a demandé à un employé, Krzysztof Broughton, de déménager dans la région de l'Atlantique où il resterait de deux à trois ans pour mener une étude de marché et trouver des cibles d'acquisition potentielles. Krzysztof recevra plusieurs avantages s'il accepte cette réinstallation, et Samra vous demande d'en évaluer les conséquences, pour Krzysztof et pour TMB, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH.

EC aide par ailleurs Rita et Conrad (qui ont tous deux 53 ans) concernant les affaires fiscales de leur famille. La société de portefeuille familiale BDFH Itée (BDFH) appartient conjointement à Rita et à Conrad, qui veulent que vous les aidiez à comprendre les incidences des prêts aux actionnaires.

Rita et Conrad souhaitent aussi obtenir vos conseils sur la façon de structurer les futures distributions en espèces de BDFH. Ils se demandent s'il serait possible de verser des dividendes ou un salaire à leurs enfants (Justine, 21 ans; Jules, 18 ans; et Brice, 15 ans), dans l'hypothèse où ils feraient d'eux des actionnaires de BDFH. Ils veulent distribuer 2 millions \$ de BDFH au cours des trois prochaines années.

Rita et Conrad envisagent de faire don d'actions de TMB à leurs enfants. Ils leur légueront aussi des actions de TMB, et d'autres actifs, par testament. Ils veulent un sommaire des incidences fiscales de leurs projets.

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

**ANNEXE I – COMMUNE**  
**EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Ton menu en boîte ltée*  
*État du résultat global*  
*Exercices clos les 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2021	2020
	Projet	Audité
Produits des activités ordinaires		
Boîtes-repas	84 716 \$	69 343 \$
Restaurants	9 215	7 783
Total des produits des activités ordinaires	<u>93 931</u>	<u>77 126</u>
Charges		
Coût des produits vendus	33 644	25 912
Salaires	34 974	27 291
Publicité et promotion	4 800	5 760
Amortissement	3 017	2 383
Autres charges	10 786	8 208
Total des charges	<u>87 221</u>	<u>69 554</u>
Résultat d'exploitation	6 710	7 572
Coûts de l'intégration de PVM	(1 400)	(3 500)
Frais financiers	(750)	(612)
Résultat avant impôts	<u>4 560</u>	<u>3 460</u>
Impôts sur le résultat	<u>(1 230)</u>	<u>(933)</u>
Résultat net et résultat global	<u><u>3 330 \$</u></u>	<u><u>2 527 \$</u></u>

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

*Ton menu en boîte ltée*  
*État de la situation financière*  
*Aux 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2021		2020
	Projet		Audité
<b>Actif</b>			
Actif courant			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 996	\$	5 166
Stocks	1 180		980
Fournitures et charges payées d'avance	840		690
Total de l'actif courant	<u>7 016</u>		<u>6 836</u>
Immobilisations corporelles – montant net	18 330		15 296
Immobilisations incorporelles (logiciel, marque et listes de clients, contrat avec chef Arlene)	2 651		2 482
Goodwill	580		580
Total de l'actif	<u><u>28 577</u></u>	\$	<u><u>25 194</u></u>
<b>Passif</b>			
Passif courant			
Dettes fournisseurs et charges à payer	4 648	\$	4 263
Passifs sur contrat	410		350
Impôts exigibles	481		150
Tranche à court terme – emprunt hypothécaire	500		500
Tranche à court terme – obligations locatives	1 042		983
Total du passif courant	<u>7 081</u>		<u>6 246</u>
Emprunt hypothécaire	5 000		5 500
Obligations locatives	1 462		2 504
Impôts différés	1 682		922
Total du passif	<u>15 225</u>		<u>15 172</u>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social – actions ordinaires	6 800		6 800
Résultats non distribués	6 552		3 222
Total des capitaux propres	<u>13 352</u>		<u>10 022</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>28 577</u></u>	\$	<u><u>25 194</u></u>

## **ANNEXE II – COMMUNE**

### **INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET SUR TMB**

#### **Secteur du prêt-à-cuisiner**

Les services de prêt-à-cuisiner permettent au client de se faire livrer une boîte contenant des fiches-recettes et tous les ingrédients requis pour préparer des repas à la maison. La concurrence, qui devrait augmenter, provient des autres services de livraison de boîtes-repas, des supermarchés et des restaurants. Les entreprises rivalisent principalement sur les prix, mais aussi sur la qualité des produits, l'originalité des saveurs et des ingrédients, la flexibilité de l'offre de produits, et la fiabilité de la livraison. Le taux de croissance annuel du secteur est de 10 %.

La fidélisation des clients est un facteur clé de succès. Comme les entreprises consentent de plus gros rabais et dépensent davantage en marketing pour attirer de nouveaux clients, le coût d'acquisition de la clientèle augmente. Un concurrent d'envergure mondiale a fait son entrée sur les marchés de Vancouver et de Calgary au troisième trimestre de 2021, et il accorde de gros rabais sur les premières commandes pour attirer de nouveaux clients.

Comme il en coûte très peu pour changer de fournisseur, le taux annuel d'annulation des abonnements dans le secteur est très élevé : 30 % des clients qui annulent leur abonnement le font pendant le premier mois, 30 % pendant le deuxième ou le troisième mois, et 25 % entre le quatrième et le sixième mois.

#### **Boîtes-repas de TMB : lignes de produits**

TMB vend, par abonnement, deux lignes de boîtes-repas, qui contiennent les ingrédients pour quatre repas : la ligne « Gourmet » et la ligne « Sans prétention ». Les abonnements proposés sont flexibles : le client peut sauter des livraisons ou se désabonner en tout temps. Conformément à la façon de faire dans le secteur, les montants sont portés à la carte de crédit du client le jour de la livraison. Le client peut modifier ou annuler la livraison de la semaine jusqu'à la veille de la date prévue de la livraison.

En plus des ingrédients et des fiches-recettes, la boîte « Gourmet » contient des liens vers des vidéos montrant un chef qui prépare les repas. La boîte « Gourmet » est plus chère que la boîte « Sans prétention », car elle inclut des ingrédients plus coûteux et permet d'apprendre différentes techniques culinaires.

La boîte « Sans prétention » est offerte à prix concurrentiel. TMB en offre deux versions, vendues à prix différents : classique et biologique. Comme la version biologique propose des produits certifiés biologiques, qui sont plus coûteux, son prix est plus élevé.

Les clients peuvent payer un supplément pour ajouter une protéine (poisson, volaille, tofu, etc.) à leur boîte-repas, même s'il s'agit d'une boîte végétarienne. Bien que cette option exige plus de préparation et d'éléments d'emballage (comme des sacs réfrigérants), les ventes de protéines ajoutées génèrent une marge brute supérieure à celle des autres ventes. Depuis le troisième trimestre de 2021, un plus grand nombre de commandes de boîtes-repas Chef Dashim incluent une protéine ajoutée.



## **ANNEXE II – COMMUNE (suite) INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET SUR TMB**

### **Production des boîtes-repas de TMB**

TMB assemble, emballe et expédie les boîtes-repas dans les 24 heures qui suivent la réception des ingrédients. Les effectifs de production de TMB se composent d'employés à temps plein (à salaire annuel ou horaire) et d'employés à temps partiel payés à l'heure qui travaillent lorsqu'il y a un volume accru de commandes. TMB a deux centres de traitement des commandes : l'un à Vancouver et l'autre, nouvellement rénové, à Montréal. Bien que la préparation des boîtes-repas soit largement automatisée, certaines étapes doivent être faites manuellement, notamment celles concernant les protéines.

Au troisième trimestre, les travaux d'entretien dans les deux centres de traitement des commandes ont été plus nombreux que d'habitude. De plus, faute d'une pièce de rechange, de l'équipement automatisé du centre de Vancouver a été à l'arrêt pendant trois semaines au quatrième trimestre, de sorte que l'assemblage des ingrédients a nécessité davantage de main-d'œuvre et a entraîné une moins grande utilisation de l'équipement.

TMB utilise, autant que possible, des matériaux d'emballage durables, dont les coûts sont plus élevés.

Rita et Dashim supervisent le développement des nouvelles recettes. Pour rester concurrentielle, TMB doit constamment inventer des recettes originales.

### **Stratégie de TMB**

TMB s'est démarquée en développant des recettes faites d'ingrédients et d'assaisonnements originaux. En juin 2021, l'entreprise a créé en interne des sauces secrètes qu'elle inclut dans ses boîtes-repas. En 2021, TMB a aussi lancé un nouveau produit de la ligne « Gourmet », soit les boîtes-repas « Grand Chef », qui proposent des recettes achetées auprès de chefs célèbres.

### ANNEXE III – COMMUNE NOUVEAU RABAIS OFFERT

La nouvelle offre suivante était affichée sur le site Web de TMB pendant le mois de décembre 2021 :

*Offre promotionnelle pour les nouveaux clients! Commandez dès maintenant deux boîtes-repas que vous vous ferez livrer au cours de deux semaines distinctes : payez la première au prix courant et économisez 31,68 \$ sur la deuxième!!! Le prix de chaque boîte-repas sera porté à votre carte de crédit le jour de sa livraison seulement. La livraison de la deuxième boîte-repas doit avoir lieu au plus tard 30 jours après la livraison de la première. Aucune annulation n'est possible.*

	<b>Boîte n° 1</b>	<b>Boîte n° 2</b>
<i>Prix courant</i>	62,80 \$	62,80 \$
<i>Vous payez seulement</i>	62,80 \$	31,12 \$
<i>Vous économisez</i>		31,68 \$

Au total, 10 000 nouveaux clients ont passé une commande en décembre dans le cadre de cette offre. À la fin de décembre, toutes les premières boîtes avaient été livrées, et 3 000 des deuxièmes boîtes avaient été livrées. Les 7 000 boîtes restantes ont été livrées et facturées aux clients en janvier 2022.

TMB a comptabilisé un montant de 721 360 \$ dans les produits en décembre 2021, compte tenu de ce qui suit :

<b>Livraisons</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix</b>	<b>Produits comptabilisés</b>
Boîte n° 1	10 000	62,80 \$	628 000 \$
Boîte n° 2	3 000	31,12 \$	93 360 \$
Total			721 360 \$

**ANNEXE IV – COMMUNE  
CONTRAT AVEC CHEF ARLENE**

TMB a conclu un contrat qui lui donne le droit d'utiliser le nom et les recettes de chef Arlene, une chef renommée de Toronto, pour la nouvelle ligne de boîtes-repas « Grand Chef » de TMB. Les recettes ne peuvent pas être brevetées et ne sont pas protégées par les lois sur le droit d'auteur. Le montant payé à chef Arlene a été comptabilisé à l'actif, dans les immobilisations incorporelles.

**Extrait du contrat entre Arlene et TMB**

Date : 1<sup>er</sup> juin 2021

En contrepartie de 400 000 \$, Arlene convient de ce qui suit pour une période de cinq ans :

1. TMB a le droit d'utiliser la marque Chef Arlene pour commercialiser et promouvoir ses boîtes-repas. Arlene s'engage à ne pas vendre les droits d'utilisation de sa marque à une autre entreprise de prêt-à-cuisiner.
2. TMB a le droit d'utiliser toutes les recettes d'Arlene, sous réserve des conditions suivantes :
  - a) Arlene conserve la propriété des recettes, qu'elle peut continuer d'utiliser dans son restaurant.
  - b) Ni TMB ni Arlene ne peuvent vendre les droits sur les recettes à quelque autre partie que ce soit.
  - c) TMB s'engage à ne modifier les recettes en aucune façon, à moins d'avoir obtenu le consentement explicite d'Arlene.
  - d) TMB doit indiquer que les recettes sont des « créations de chef Arlene ».

### ANNEXE V – COMMUNE RÉNOVATION DU CENTRE DE TRAITEMENT DES COMMANDES

Le bâtiment et le matériel du centre de traitement des commandes de Montréal étaient désuets et ont été mis à niveau, ce qui devrait entraîner une baisse des coûts des services publics et des coûts d'entretien récurrents. Les travaux ont débuté en février 2021 et ont pris fin le 1<sup>er</sup> novembre 2021. Pendant cette période, TMB a continué d'utiliser les parties du bâtiment qui n'étaient pas en rénovation.

Les acquisitions d'immobilisations de 2021 suivantes ont été inscrites à l'actif :

	<b>Valeur comptable au 31 décembre 2020</b>	<b>Acquisitions de 2021</b>	<b>Notes</b>
Revêtement extérieur du bâtiment	2 271 000 \$	250 000 \$	Remplacement de briques manquantes ou endommagées
Système de chauffage et de climatisation, et toiture	120 000	1 300 000	Remplacement complet
Système de filtration de l'air	0	240 000	Nouveau système ajouté au bâtiment
Murs intérieurs et planchers	340 000	2 010 000	Remplacement complet par des matériaux écologiques
Total	2 731 000 \$	3 800 000 \$	

Après la construction des nouveaux murs intérieurs et l'installation des nouveaux planchers, une inondation a endommagé ces derniers. TMB a engagé 350 000 \$ pour remplacer les planchers, qui venaient d'être installés. Ce coût est compris dans celui des « murs intérieurs et planchers » ci-dessus. Le produit d'assurance de 120 000 \$ reçu a été porté en déduction des autres charges.

De plus, les coûts suivants ont été inclus dans les autres charges, avec d'autres coûts de réparation et d'entretien :

- Pendant six mois, des employés ont travaillé à la construction de murs intérieurs et de planchers. Leurs salaires et avantages sociaux pour cette période ont totalisé 600 000 \$.
- TMB a engagé 60 000 \$ pour relocaliser du matériel pendant les rénovations, dans les parties du bâtiment qui n'étaient pas touchées par les travaux.
- Les coûts de mise au rebut des matériaux des murs et planchers remplacés ont été de 150 000 \$.

**ANNEXE VI – COMMUNE  
COURRIEL DE BRADLEY**

De : Bradley  
À : Ara et CPA  
Objet : Coûts et budgets de production

Nous avons calculé les écarts sur coût des boîtes-repas Chef Dashim.

Le budget flexible est établi à partir du budget d'origine, ajusté selon les volumes réels de l'ensemble des boîtes-repas. Les protéines ajoutées sont considérées comme des compléments aux boîtes-repas existantes, et non comme une autre ligne de produits.

Veuillez expliquer les causes possibles des écarts sur budget flexible importants suivants du quatrième trimestre de 2021 pour les boîtes-repas Chef Dashim :

	<b>Budget flexible</b>	<b>Réel</b>	<b>Écart favorable / (défavorable)</b>	<b>Écart (% du budget)</b>
Coûts des ingrédients	2 778 564 \$	2 897 472 \$	(118 908) \$	-4,3 %
Coûts d'emballage	905 460 \$	985 140 \$	(79 680) \$	-8,8 %
Coûts de main-d'œuvre directe	543 276 \$	693 120 \$	(149 844) \$	-27,6 %
Coûts d'entretien et de réparation	319 560 \$	202 150 \$	117 410 \$	36,7 %
Coûts de marketing	532 600 \$	470 000 \$	62 600 \$	11,8 %

**ANNEXE VI – COMMUNE (suite)  
COURRIEL DE BRADLEY**

Ensuite, j'aimerais que vous acheviez les budgets des dépenses relatives aux repas Chef Rita pour avril, mai et juin 2022. J'espère que, une fois mis à jour, les budgets respecteront notre cible de dépenses de production, soit 1,8 million \$ par mois. Veuillez expliquer les facteurs ayant une incidence sur la probabilité que cette cible soit respectée ou non.

Le budget des ingrédients est prêt, mais il me manque les montants relatifs aux achats d'emballage, aux coûts de main-d'œuvre directe, et aux coûts indirects. Compte tenu des volumes accrus auxquels a donné lieu l'acquisition de PVM, nous avons fini par renégocier certains contrats d'approvisionnement pour réduire nos coûts.

	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Août</b>
Nombre de repas Chef Rita vendus (prévisions fondées sur des boîtes contenant quatre repas) – selon les projections du service du marketing	260 000	270 000	250 000	210 000	190 000
Budget mensuel des ingrédients	1 339 974 \$	1 463 843 \$	1 410 860 \$		
Stocks d'ouverture – emballage, en kilogrammes (kg)	240 000				

En 2021, le centre de traitement des commandes de Vancouver a eu recours à un fournisseur d'emballages des États-Unis, tandis que le centre de Montréal a fait appel à un fournisseur local. Au quatrième trimestre de 2021, le taux de change USD/CAD s'est détérioré, ce qui a entraîné une hausse des coûts d'emballage pour le centre de Vancouver. Nous avons négocié un nouveau contrat, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022, avec un fournisseur canadien, qui approvisionne les deux centres de traitement des commandes pour 2,78 \$ par kilogramme de matériaux d'emballage. Ce prix ne prévoit toutefois qu'une livraison par mois, et le fournisseur nous conseille de conserver en stock une réserve de deux mois d'emballage.

Les coûts indirects fixes de traitement des commandes sont de 400 000 \$ par mois.

Nos estimations par repas sont les suivantes :

Quantité de matériaux d'emballage	0,46 kg
Coûts de main-d'œuvre directe	0,80 \$
Coûts indirects variables	1,19 \$

### ANNEXE VII – COMMUNE COURRIEL DE FATIMA

De : Fatima  
À : CPA  
Objet : Données de marketing

J'aimerais que vous formuliez des commentaires sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing mises en œuvre.

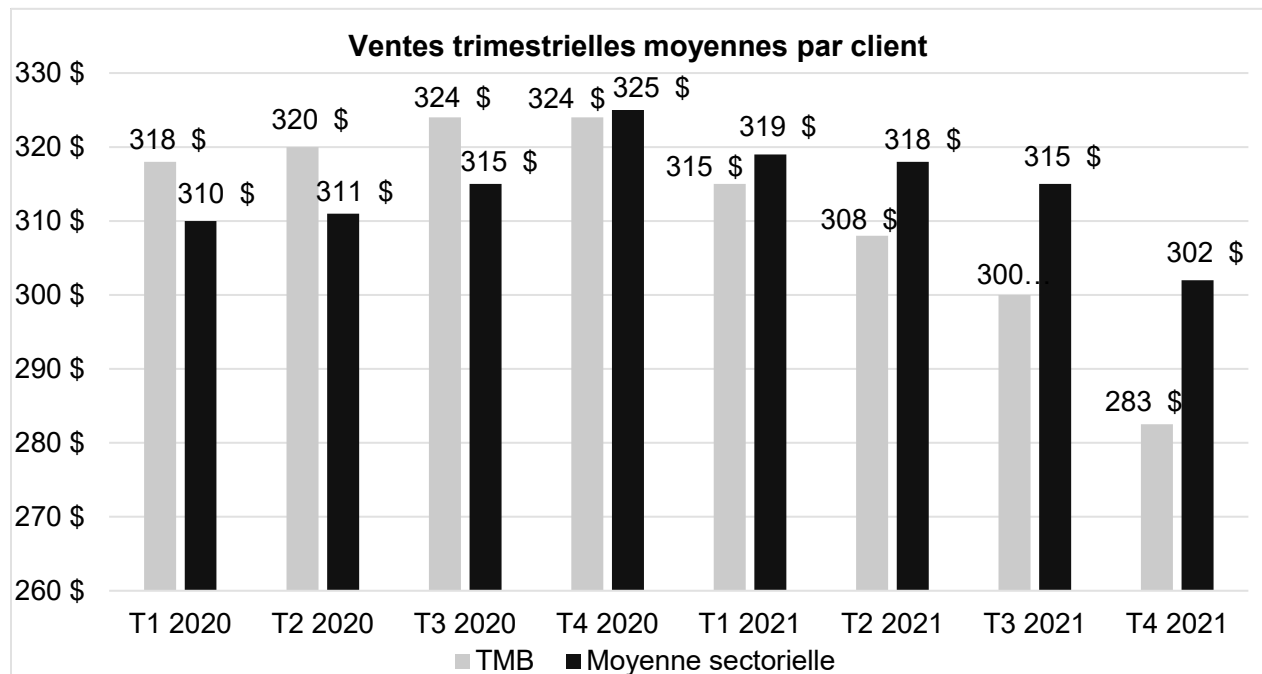
En 2021, nous avons engagé les coûts suivants pour des initiatives de marketing :

- 2,3 millions \$ en publicités télévisées
- 1,5 million \$ en publicités dans des balados
- 650 000 \$ dans les médias sociaux
- 350 000 \$ pour un programme de recommandation de nouveaux clients

En 2021, nous avons aussi consenti des rabais d'une valeur de 1,5 million \$ à de nouveaux clients.

Pendant les trois premiers trimestres de 2021, TMB a dépensé la même somme que par le passé en publicités télévisées. Elle a toutefois réduit ces coûts de 50 % au quatrième trimestre de 2021, et s'est concentrée sur la promotion du nouveau programme de rabais visant à attirer de nouveaux clients. Tous les autres coûts de marketing sont demeurés les mêmes qu'aux trimestres précédents.

Voici des données trimestrielles tirées de notre tableau de bord du marketing :



**ANNEXE VII – COMMUNE (suite)  
COURRIEL DE FATIMA**

**Données de TMB**

	<b>T1 2021</b>	<b>T2 2021</b>	<b>T3 2021</b>	<b>T4 2021</b>
Clients actifs – début	65 000	68 400	70 800	69 400
Nouveaux clients	9 400	10 400	10 600	20 700
Clients perdus (Note 1)	(6 000)	(8 000)	(12 000)	(16 000)
Clients actifs – fin	68 400	70 800	69 400	74 100
Commandes par client	4,6	5,1	5,3	5,7
Tendance des ventes de la boîte-repas « Sans prétention » classique	↓	↑	↑	↑
Tendance des ventes de la boîte-repas « Sans prétention » biologique	↑	↓	↓	↓
Tendance des ventes des boîtes-repas de la ligne « Gourmet », y compris les boîtes « Grand Chef »	↓	↓	↑	↑

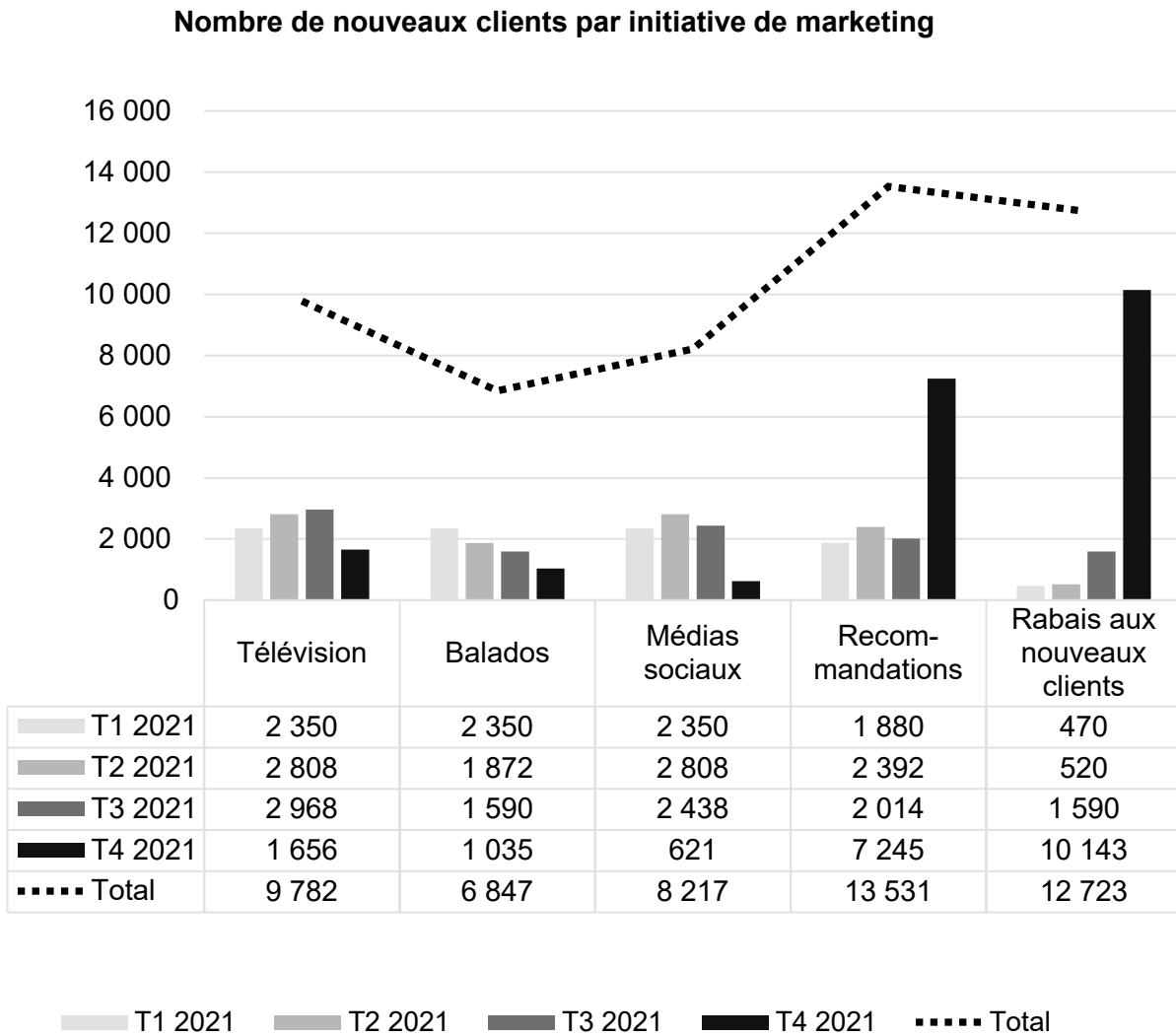
Note 1 – Le tableau suivant montre le pourcentage de clients perdus chaque trimestre selon la durée de leur abonnement avant qu'ils ne l'annulent :

<b>Nombre de mois</b>	<b>T1 2021</b>	<b>T2 2021</b>	<b>T3 2021</b>	<b>T4 2021</b>
1 ou moins	15 %	25 %	30 %	35 %
De 2 à 3	30 %	32 %	35 %	40 %
De 4 à 5	30 %	25 %	23 %	15 %
6 ou plus	25 %	18 %	12 %	10 %



**ANNEXE VII – COMMUNE (suite)  
 COURRIEL DE FATIMA**

**Données de TMB (suite)**



***RÔLE EN CERTIFICATION***  
***INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

**ANNEXE VIII – CERTIFICATION  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Régions géographiques**

Le sommaire suivant (*en milliers de dollars canadiens*), de 2021, provient du logiciel comptable de TMB :

	<b>C.-B.</b>	<b>Alb.</b>	<b>Sask. et Man.</b>	<b>Ont.</b>	<b>Qc</b>	<b>Atlantique</b>	<b>Total</b>
Actif	13 700 \$	1 536 \$	430 \$	2 225 \$	10 185 \$	501 \$	28 577 \$
Passif	4 553 \$	2 897 \$	828 \$	2 735 \$	3 760 \$	545 \$	15 318 \$
Produits des activités ordinaires	28 294 \$	18 006 \$	5 144 \$	16 995 \$	23 368 \$	2 124 \$	93 931 \$
Charges	25 695 \$	16 988 \$	4 554 \$	16 034 \$	22 047 \$	1 903 \$	87 221 \$
Résultat net et résultat global	2 386 \$	(668) \$	191 \$	631 \$	1 025 \$	(235) \$	3 330 \$

Il n'y a pas de ventes interrégionales ni de transferts interrégionaux.

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

**Conversion du système de vente de PVM**

Après l'acquisition, TMB a continué d'utiliser le système de vente de PVM pour les clients de PVM jusqu'au 25 décembre 2021 à minuit, après quoi elle est passée au système de TMB. Plutôt que de transférer uniquement le sommaire des données, TMB a aussi transféré les données historiques sur les transactions de PVM, afin de simplifier les comparaisons historiques en vue de prises de décisions futures. TMB a vérifié que le nombre total de comptes de clients et de ventes transférées dans son système concordait avec celui de l'ancien système de PVM. Comme aucun écart n'a été relevé, le système de PVM a immédiatement été mis hors service, et celui de TMB a pris la relève pour le traitement des nouvelles transactions. Le directeur des TI de TMB s'est dit soulagé, car il était trop occupé pour réaliser des tests détaillés supplémentaires.

Depuis la conversion, TMB a reçu de nombreuses plaintes de clients éprouvant des problèmes avec le système. Par conséquent, Frances a demandé le rapport des ventes quotidiennes du 24 décembre 2021 généré par le système de TMB pour la ville de Nanaimo (C.-B.), qui servira de point de départ pour approfondir l'examen des données historiques converties. Voici un extrait de ce rapport :

<b>Rapport des ventes quotidiennes</b>							
							<b>Lieu : Nanaimo</b>
							<b>Date : 24/12/2021</b>
<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Adresse 1</b>	<b>Ville et province</b>	<b>Carte de crédit</b>	<b>Expiration</b>	<b>Statut</b>	<b>Vente</b>
Barnes	Jillian	920 Tamama Drive	Nanaimo (C.-B.)	****1488	08/2024	Actif	79,20
Chen	Yazhu	110-751 Ptarmigan Way	Nanaimo (C.-B.)	****5267	10/2021	Actif	79,20
Denver	Chris	7879 Coal Place	Nanaimo (C.-B.)	****6798	01/2025	Actif	79,20
Denver	Chris	7879 Coal Place	Nanaimo (C.-B.)	****6798	01/2025	Actif	(79,20)
Ellison	Fred	6048 Departure Bay	Nanaimo (C.-B.)	****6681	01/2023	Actif	79,20
Fujiwara	Yoko	14 Brechin Place	Nanaimo (C.-B.)	****3816	11/2024	Actif	105,60
Hodges	Rebecca	3306 Black Bear Ridge	Nanaimo (C.-B.)	****7552	07/2025	Actif	79,20
Hodges	Rebecca	25-221 Commercial St	Nanaimo (C.-B.)	****7552	07/2025	Actif	79,20
Izumi	Tohru	110-751 Ptarmigan Way	Nanaimo (C.-B.)	****5403	06/2024	Actif	79,20
Jain	Deepa	555 Bobolink Way	Nanaimo (C.-B.)	****4371		Actif	79,20
Jeong	Sung	2040 Arnhem Terrace	Nanaimo (C.-B.)	****6639	06/2023	Inactif	79,20
Kwok	Ling	804-351 Arnhem Place	Salmon Arm (C.-B.)	****8624	01/2023	Actif	105,60
Misra	Anup		Nanaimo (C.-B.)	****1223	07/2024	Actif	79,20
Patal	Darshana	908-2340 Albatross Way	Nanaimo (C.-B.)	****4422	09/2023	Actif	105,60
Simons	Drew	776 Blue Jay Trail	Nanaimo (C.-B.)	****1997	03/2024	Actif	105,60
Yang	Jung	511 Harbour Road	Kelowna (C.-B.)	****8850	12/2023	Actif	79,20

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

**Sucreries et tentations Itée**

Contexte

Sucreries et tentations Itée (STL), une société à capital fermé, produit des desserts qu'elle vend à des restaurants. TMB s'est engagée à acheter 100 % des actions ordinaires de STL le 15 mars 2022, sous réserve de la réalisation de procédures de revue diligente. Le chef des finances de STL a fourni les états financiers résumés non audités ci-dessous, qui serviront de base pour l'établissement du prix d'achat. Il n'est pas prévu de faire auditer ces états financiers.

*Sucreries et tentations Itée  
Bilan  
Au 31 décembre 2021  
(Non audité – en milliers de dollars canadiens)*

Trésorerie	360 \$
Comptes clients	910
Stocks	1 590
Immobilisations corporelles – montant net	4 250
	<hr/>
	7 110 \$
	<hr/> <hr/>
Comptes fournisseurs	2 770 \$
Impôts exigibles	110
Emprunt bancaire exigible le 31 décembre 2026	4 040
Actions ordinaires	100
Bénéfices non répartis	90
	<hr/>
	7 110 \$
	<hr/> <hr/>

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

**Sucreries et tentations Itée (suite)**

*Sucreries et tentations Itée*  
*État des résultats*  
*Exercice clos le 31 décembre 2021*  
*(Non audité – en milliers de dollars canadiens)*

Produits	29 650 \$
Coût des ventes	23 720
Marge brute	<u>5 930</u>
Charges d'exploitation	
Amortissement	320
Autres	3 070
Frais de vente et d'administration	1 480
	<u>4 870</u>
Bénéfice avant impôts	<u>1 060</u>
Charge d'impôts	210
	<u>850 \$</u>

## **ANNEXE VIII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Sucreries et tentations Itée (suite)**

#### Processus de production

Rita a rencontré le pâtissier en chef de STL, qui l'a informée que STL allait bientôt lancer une nouvelle chaîne de production. La chaîne de production existante servira à produire des desserts contenant des noix, tandis que la nouvelle sera réservée aux desserts sans noix. Le pâtissier en chef s'est dit satisfait de la façon dont STL a prévu de placer côte à côte les deux chaînes pour optimiser l'espace. Comme STL prévoit que le volume de desserts avec noix sera d'environ deux fois celui des desserts sans noix, les pâtisseries passeront d'une chaîne de production à l'autre selon les besoins. Il en ira de même pour le matériel de pâtisserie et les ustensiles.

Le pâtissier en chef a décrit les processus qu'il a prévu de mettre en place pour s'assurer que les desserts sans noix ne contiennent effectivement pas de noix, car il comprend qu'une négligence à cet égard peut gravement nuire à l'entreprise :

- Les nouveaux fournisseurs d'ingrédients sans noix devront confirmer par écrit à STL, avant la première livraison, que leurs produits sont bien exempts de noix. STL ne procédera à aucune autre vérification.
- À mesure qu'elle recevra les ingrédients des fournisseurs, STL les entreposera dans la pièce garde-manger et dans la chambre froide. Comme l'emballage réduit le risque de contamination croisée, les ingrédients qui contiennent des noix et ceux qui en sont exempts seront entreposés ensemble. À part un symbole « sans noix », leurs emballages sont identiques.
- Des étiquettes indiquant que les desserts contiennent des noix ou qu'ils sont sans noix seront apposées une fois que les desserts auront refroidi et auront été emballés.
- Le quart de travail des pâtisseries durera 7,5 heures. Une pause de 30 minutes entre les quarts de travail permettra le nettoyage des chaînes de production au moyen d'appareils de nettoyage à haute pression.
- Lors de leur séance d'orientation, les pâtisseries seront sensibilisés à la gravité des réactions allergiques aux noix (choc anaphylactique pouvant entraîner le décès) et à l'importance d'éviter que les ingrédients et les desserts qui contiennent des noix entrent en contact avec ceux qui n'en contiennent pas.

## **ANNEXE VIII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Contrat d'approvisionnement**

Verdures ATG inc. (ATG) est le principal fournisseur des légumes-feuilles (kale, épinards, etc.) que TMB utilise dans ses boîtes-repas. Selon le contrat, ATG doit respecter les exigences suivantes :

- Les légumes doivent être cultivés sur la ferme d'ATG et ne peuvent être achetés auprès d'autres fermes.
- L'emballage des légumes doit comprendre un code à barres universel qui, lorsqu'il est lu, indique que le légume a été cultivé par ATG et précise la date et l'heure de récolte ainsi que la date de péremption.
- Les légumes doivent être certifiés selon les normes canadiennes sur l'agriculture biologique par un organisme de vérification désigné par l'Agence canadienne d'inspection des aliments.
- Une fois récoltés, les légumes doivent être prélevés dans de l'eau chlorée pour en éliminer les contaminants et les insectes.
- Jusqu'à leur expédition à TMB, les légumes portant un code à barres doivent être entreposés dans un endroit dont la température est contrôlée. L'entrepôt doit être doté d'un système générant un relevé montrant tous les cas où la température est inférieure à 1 °C ou supérieure à 4 °C.

Pour démontrer qu'elle se conforme à ces exigences, ATG s'engage à tenir des registres détaillés, autorise l'auditeur interne de TMB à évaluer la conformité d'ATG aux exigences, et donne à TMB un accès sans restriction à sa ferme, à ses registres, à sa direction et à son personnel.



***RÔLE EN FINANCE  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE VIII – FINANCE** **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Informations générales**

Ara préfère maintenir un solde de trésorerie d'au moins 2 millions \$. TMB a une ligne de crédit de 5 millions \$ portant intérêt au taux préférentiel (actuellement de 2,17 %) majoré de 2,5 %. Elle n'utilise pas cette ligne de crédit actuellement, mais en 2021, elle en a utilisé le montant maximum pendant neuf mois. TMB a, pour son immeuble de Montréal, un emprunt hypothécaire portant intérêt à 7 %, assorti d'une clause restrictive selon laquelle son ratio emprunts/capitaux propres ne doit pas excéder 2,5.

### **Nouvel équipement d'emballage**

Un fabricant a proposé à TMB un nouvel équipement qui permettra d'accélérer l'emballage des boîtes-repas, de réduire la consommation de papier et de plastique, et de diminuer les coûts de main-d'œuvre. Mieux scellés, les emballages préserveront plus longtemps la fraîcheur des aliments, ce qui représentera un avantage pour les clients.

TMB serait le premier client de ce fabricant dans le secteur du prêt-à-cuisiner. Selon l'offre promotionnelle faite à TMB, le fabricant paierait entièrement les coûts de personnalisation, d'installation et de formation. Le fabricant a aussi offert à TMB une prime de 30 000 \$ pour chaque recommandation de nouveau client fructueuse. Jusqu'à maintenant, TMB a dépensé 11 200 \$ en frais de déplacement pour rencontrer le fabricant.

Le coût total de l'équipement (catégorie 53) serait de 1 312 000 \$, ce qui comprend les coûts de personnalisation, d'installation et de formation. La durée d'utilité estimée par le fabricant est de cinq ans, au terme de laquelle l'équipement pourrait être vendu pour 250 000 \$, après déduction des coûts de la vente. TMB pourrait vendre immédiatement son équipement existant pour 42 000 \$, après déduction des coûts de la vente.

Le gouvernement a proposé un incitatif à la réduction des émissions de gaz carbonique qui fera l'objet d'un vote dans quatre mois. Le fabricant croit que son équipement sera admissible au rabais proposé, qui correspond à 4 % du coût d'acquisition.

Compte tenu des volumes actuels, l'équipement entraînerait les économies annuelles suivantes :

- Plastique et papier : 260 000 \$
- Main-d'œuvre : 50 000 \$
- Entretien : 70 000 \$

Au début, il y aurait une réduction des stocks de 75 000 \$ liée aux matériaux d'emballage. Le nouvel équipement occasionnerait des frais d'électricité additionnels de 15 000 \$ par année. Un montant de 85 300 \$ des coûts indirects fixes continuerait d'être imputé à ce centre de coûts.

Le coût du capital après impôts de TMB pour ce projet est de 15 %, et le taux d'imposition de TMB est de 27 %.

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

**Acquisition de Desserts inc.**

Bonjour Rita,

Je souhaite vendre mes actions de Desserts inc. (DI) pour 18 millions \$, puis prendre ma retraite. En contrepartie, j'accepterais un billet à payer ou des actions de TMB.

Modalités clés du billet à payer :

- TMB fera un paiement comptant initial de 5 %; le billet à payer financera le reste.
- Toutes les immobilisations corporelles de DI seront données en garantie.
- Les intérêts annuels de 5 % sur le solde dû seront payables trimestriellement.
- Le capital sera remboursé au moyen de versements annuels égaux échelonnés sur 10 ans, exigibles à la date d'anniversaire de l'achat.
- TMB aura l'obligation de rembourser immédiatement la totalité du solde dû dans l'un ou l'autre des cas suivants :
  - la faillite de TMB;
  - la radiation forcée ou volontaire des actions de TMB de la Bourse de Toronto.

Modalités clés de l'échange d'actions :

- Un siège me sera réservé au Conseil d'administration de TMB, tant que je continuerai de posséder au moins 5 % des actions en circulation de TMB. Ce siège pourra être occupé par moi-même ou par mon représentant.
- TMB me versera pour les deux prochaines années, soit 2022 et 2023, une contrepartie conditionnelle en trésorerie calculée comme suit :  $3\% \times (\text{BAII de l'exercice de DI} - 2,7 \text{ millions } \$)$ . Si le résultat de ce calcul est négatif, aucun montant ne sera versé par moi ou TMB.
- Il n'y aura aucune restriction relative à la vente de mes actions de TMB.

Sincères salutations,  
Shelly Kopp

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

*Desserts inc.*

*Bilan*

*Au 31 décembre 2021*

*(Préparé conformément aux NCECF – en milliers de dollars canadiens)*

**Actif**

Actif à court terme	
Trésorerie	2 844 \$
Comptes clients	1 072
Stocks	995
Charges payées d'avance	52
Total de l'actif à court terme	<u>4 963</u>
Immobilisations corporelles	<u>2 322</u>
Total de l'actif	<u><u>7 285 \$</u></u>

**Passif**

Passif à court terme	
Comptes fournisseurs et charges à payer	1 190 \$
Impôts exigibles	21
Tranche à court terme de la dette à long terme	195
Total du passif à court terme	<u>1 406</u>
Dette à long terme	802
Total du passif	<u><u>2 208</u></u>

**Capitaux propres**

Actions ordinaires	1 000
Bénéfices non répartis	4 077
Total des capitaux propres	<u><u>5 077</u></u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>7 285 \$</u></u>

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

*Desserts inc.*  
*État des résultats*  
*Exercice clos le 31 décembre 2021*  
*(Préparé conformément aux NCECF – en milliers de dollars canadiens)*

Produits d'exploitation	12 010	\$
Coût des produits vendus	6 870	
Marge brute	<u>5 140</u>	
Frais de marketing	1 210	
Frais généraux et administratifs	1 002	
Intérêts	42	
Amortissement	128	
Total des charges	<u>2 382</u>	
Bénéfice avant impôts	2 758	
Impôts	<u>(509)</u>	
Bénéfice net	2 249	
Bénéfices non répartis – ouverture	7 769	
Dividendes	<u>(1 941)</u>	
Bénéfices non répartis – clôture	<u><u>8 077</u></u>	\$

## **ANNEXE VIII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Informations clés sur DI**

- Shelly a fondé DI il y a 18 ans. L'entreprise compte parmi ses clients des restaurants, des pâtisseries, des supermarchés et d'autres établissements commerciaux.
- Le siège social et les seules installations de production de DI sont situés à Montréal, à environ 20 kilomètres des installations montréalaises de TMB. DI a financé l'achat de ses installations de production par un emprunt à long terme. La valeur marchande actuelle de cet emprunt est de 1 030 000 \$. En 2021, DI a payé des intérêts de 42 000 \$ sur l'emprunt.
- Shelly touche une rémunération annuelle de 380 000 \$; son fils est payé 80 000 \$ par année, mais n'intervient pas dans les activités de DI. Il serait possible de remplacer Shelly par un cadre rémunéré 250 000 \$ par année.
- À l'été 2021, DI a spéculé sur des options sur devises, sur lesquelles elle a réalisé un gain net de 113 444 \$ (porté en déduction des frais généraux et administratifs).
- Shelly est une généreuse philanthrope : 2 % du coût des produits vendus se rapporte à des desserts donnés à des camps de jours et lors d'événements de charité.
- Historiquement, DI n'a pas suffisamment investi dans ses équipements. Selon l'estimation de Shelly, une dépense en immobilisations non récurrente de 350 000 \$ (après déduction des avantages fiscaux) est requise pour que les équipements répondent aux normes du secteur. Des dépenses en immobilisations annuelles de 110 000 \$ (après déduction des avantages fiscaux) sont nécessaires au maintien des activités de DI.
- DI a besoin de 2 millions \$ en trésorerie pour soutenir ses activités.
- La croissance à long terme prévue de DI est de 3 %.
- DI est assujettie à un taux d'imposition de 18 %.

TMB évalue les acquisitions au moyen d'un taux d'actualisation de 17 %.

### **Données de référence du secteur de la fabrication de produits alimentaires de spécialité**

Produits d'exploitation annuels moyens des sociétés du secteur	100 millions \$
Marge brute	50 %
Frais de marketing en pourcentage des produits d'exploitation	14 %
Frais généraux et administratifs en pourcentage des produits d'exploitation	6 %
BAIIA en pourcentage des produits d'exploitation	30 %

## ANNEXE VIII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Système de paiement électronique

TMB paie ses fournisseurs par chèques, qui coûtent 1 \$ chacun (à l'exclusion des frais de poste et de manutention). Tous les chèques sont signés à la main par deux des six signataires autorisés de TMB. L'entreprise a émis 5 100 chèques en 2021. Comme il faut jusqu'à cinq jours pour que les chèques soient compensés par la banque, les fournisseurs veulent que les chèques leur soient émis au moins dix jours avant la date d'exigibilité, pour s'assurer de disposer des fonds à cette date.

Moyennant des frais initiaux de 2 000 \$, la banque peut mettre en place un système de virements électroniques des fonds par chambre de compensation automatisée. Elle exige ensuite des frais mensuels de 600 \$ pour traiter jusqu'à 500 paiements par mois. La banque recueille et stocke les informations bancaires des fournisseurs au moyen de portails sécurisés. Les virements sont effectués à partir du site Web sécurisé de la banque. Il est possible d'ajouter, par le site Web, un nombre illimité de personnes habilitées à autoriser les virements, et les autorisations de paiement peuvent être données par voie électronique.

Une fois le virement autorisé, le montant est immédiatement retiré du compte de TMB et déposé dans celui du fournisseur. TMB prévoit d'autoriser les paiements lorsqu'ils deviennent exigibles.

### Cibles d'acquisition

Voici la liste des cibles d'acquisition potentielles :

Entreprise	Type	Ventes	Bénéfice net	Actions de TMB (Note 1)	Rendement de l'actif
Home Food	Boîtes-repas	3 500 000 \$	175 000 \$	530 000	4,8 %
Easy Meals	Boîtes-repas	46 000 000 \$	2 622 000 \$	7 300 000	16,9 %
Chef Home Meals	Boîtes-repas	21 500 000 \$	1 333 000 \$	4 200 000	12,8 %
Food2Home	Boîtes-repas	8 800 000 \$	378 400 \$	900 000	14,3 %
Nutri Food	Boîtes-repas	11 600 000 \$	1 055 600 \$	2 700 000	18,2 %
Sweets Galore	Desserts	12 400 000 \$	892 800 \$	2 300 000	10,4 %
Pie Experts	Desserts	16 300 000 \$	1 401 800 \$	3 600 000	12,1 %
Desserts@Home	Desserts	2 300 000 \$	133 400 \$	540 000	7,0 %

Note 1 – Nombre d'actions que TMB émettrait en échange des actions de l'entreprise cible. TMB a actuellement 10 millions d'actions en circulation.

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



## ANNEXE VIII – GESTION DE LA PERFORMANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Développement de recettes pour les boîtes-repas « Sans prétention »

Les clients de l'Est canadien qui optent pour la boîte-repas Chef Rita « Sans prétention » choisissent parmi une liste de 20 recettes hebdomadaires.

En 2021, les frais de recherche et de développement engagés pour créer quatre nouvelles recettes « Sans prétention » par semaine ont totalisé 2,6 millions \$. De plus, TMB engage des coûts initiaux non récurrents de 3 000 \$ pour la conception graphique et les photos liées à chaque nouvelle recette créée. Une nouvelle recette est offerte pendant six semaines consécutives en moyenne. Après leur offre initiale, les recettes sont de nouveau proposées périodiquement, en fonction des demandes des clients ou de l'historique des commandes; leur offre subséquente ne suit toutefois pas de tendance discernable. Il est aussi possible de modifier légèrement une recette et de la réintroduire plus tard, sans coûts supplémentaires notables.

Voici le nombre total de repas Chef Rita vendus pour les nouvelles recettes offertes sur la période de six semaines :

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6
Nombre total de repas vendus pour les nouvelles recettes (si quatre nouvelles recettes sont proposées)	10 800	8 200	1 800	1 200	800	540
Nombre total de repas vendus pour les nouvelles recettes (si trois nouvelles recettes sont proposées)	8 208	6 232	1 368	912	608	410

En 2021, la marge sur coûts variables moyenne a été de 8,50 \$ par repas.

Si aucune nouvelle recette n'était proposée, 40 % du nombre de repas indiqué dans le tableau ci-dessus seraient tout de même vendus, car ils seraient choisis parmi les recettes existantes.

L'offre de recettes pour les boîtes-repas vendues dans l'Ouest canadien est moins fréquemment renouvelée, car il a été décidé que le chef Dashim axerait ses efforts sur la réduction des coûts de ses recettes, afin de rendre les prix plus concurrentiels.

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

### **Coûts de livraison**

TMB fait livrer ses boîtes-repas par un tiers. Comme ses concurrents, TMB facture à ses clients un taux fixe de 10,00 \$ par livraison, peu importe les coûts réels engagés. Le nombre total de livraisons a été de 1 361 600 en 2021. Pour une livraison en ville, le tiers facture en moyenne 8,25 \$ à TMB. Pour les livraisons hors des limites de la ville, qui peuvent exiger le transport par avion ou par camion sur de longues distances, les frais facturés à TMB varient selon la destination, mais sont en moyenne de 21,50 \$ par livraison. En 2021, 83 % des livraisons de boîtes-repas de TMB ont été effectuées en ville, et 17 %, à l'extérieur des limites de la ville. Comme le pourcentage de livraisons hors de la ville devrait continuer d'augmenter, Ara envisage trois possibilités : maintenir les frais de livraison actuels, les porter à 11,00 \$ par livraison ou facturer le coût réel de la livraison aux clients situés hors des limites de la ville.

### **Sauces secrètes**

Selon les projections annuelles, les clients actuels des boîtes-repas de TMB achèteraient 161 000 bouteilles de sauces secrètes. De plus, les pubs locaux pourraient en acheter 200 000.

Compte tenu des sauces comparables de concurrents et de la taille prévue des bouteilles, TMB vendra ses sauces à 16,00 \$ par bouteille. Si TMB produit les sauces en interne, elle prévoit les coûts suivants par bouteille :

Ingrédients	10,87 \$
Main-d'œuvre	1,50 \$
Emballage	0,60 \$
Coûts indirects variables	0,75 \$

Si elle produit les sauces en interne, TMB utilisera son mélangeur, qui sert actuellement à fabriquer toutes les purées pour ses boîtes-repas. Elle prévoit réduire en purée 2,2 millions de kilogrammes d'ingrédients en 2022 pour ses boîtes-repas. Il faudra réduire en purée 1,5 kilogramme d'ingrédients pour chaque bouteille de sauce.

Le mélangeur peut réduire en purée jusqu'à 550 kilogrammes d'ingrédients par heure et fonctionner pendant un maximum de 13 heures par jour, 365 jours par année. TMB devra aussi dépenser 125 000 \$ pour une machine d'embouteillage d'une durée d'utilité prévue de cinq ans. Les coûts d'entretien et des services publics liés à cette machine seront d'environ 55 000 \$ par année.

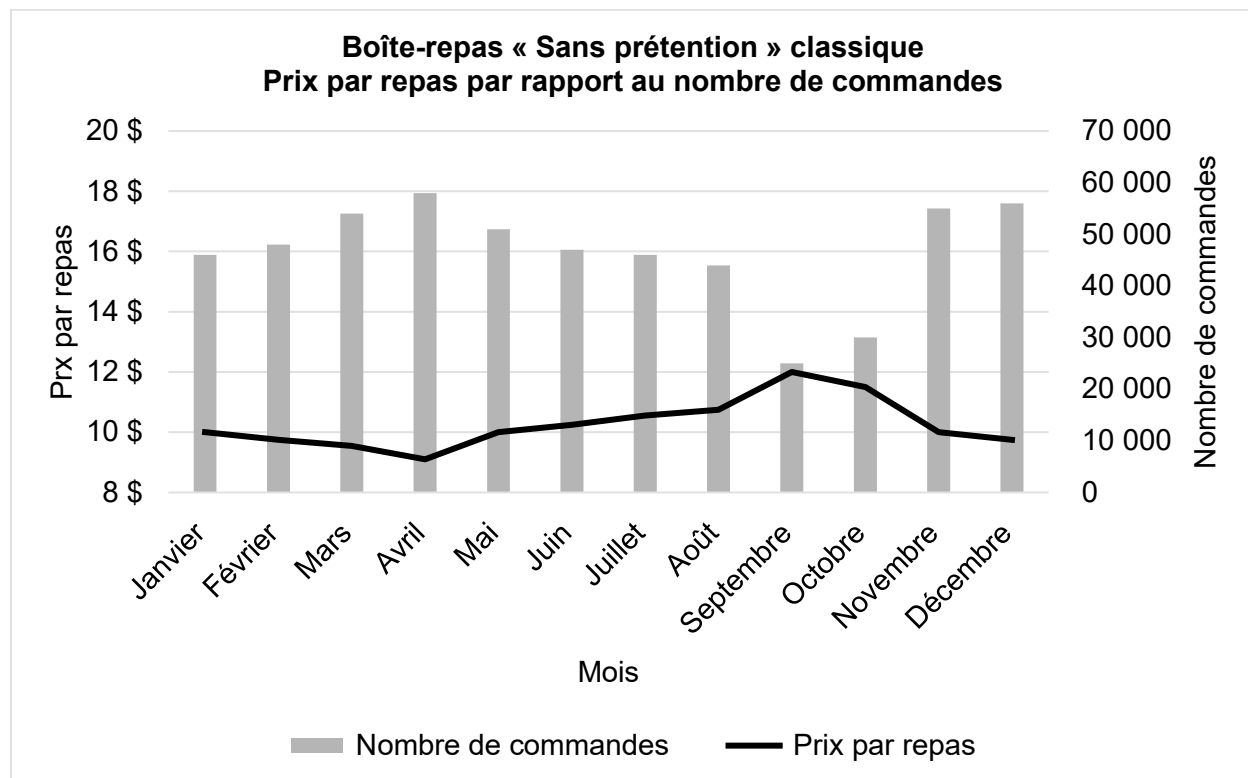
Sauces délicieuses inc. (SD), un fournisseur potentiel spécialisé dans les sauces, pourrait produire et embouteiller les sauces pour TMB. SD demanderait 14 000 \$ pour chaque caisse de 1 000 bouteilles finies, plus des frais de livraison de 250 \$ par caisse.

Puisqu'elle souhaite assurer une qualité uniforme, TMB ne veut pas que la production soit effectuée en partie en interne et en partie par SD.

### ANNEXE VIII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

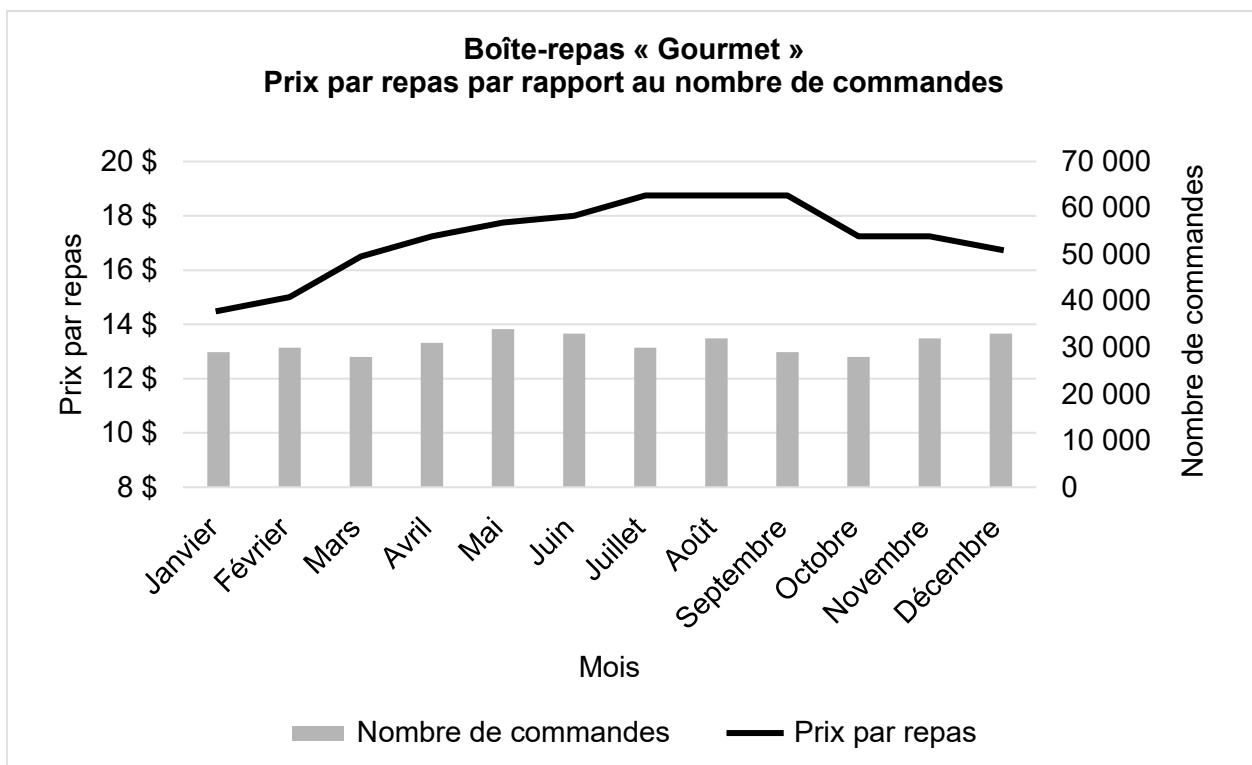
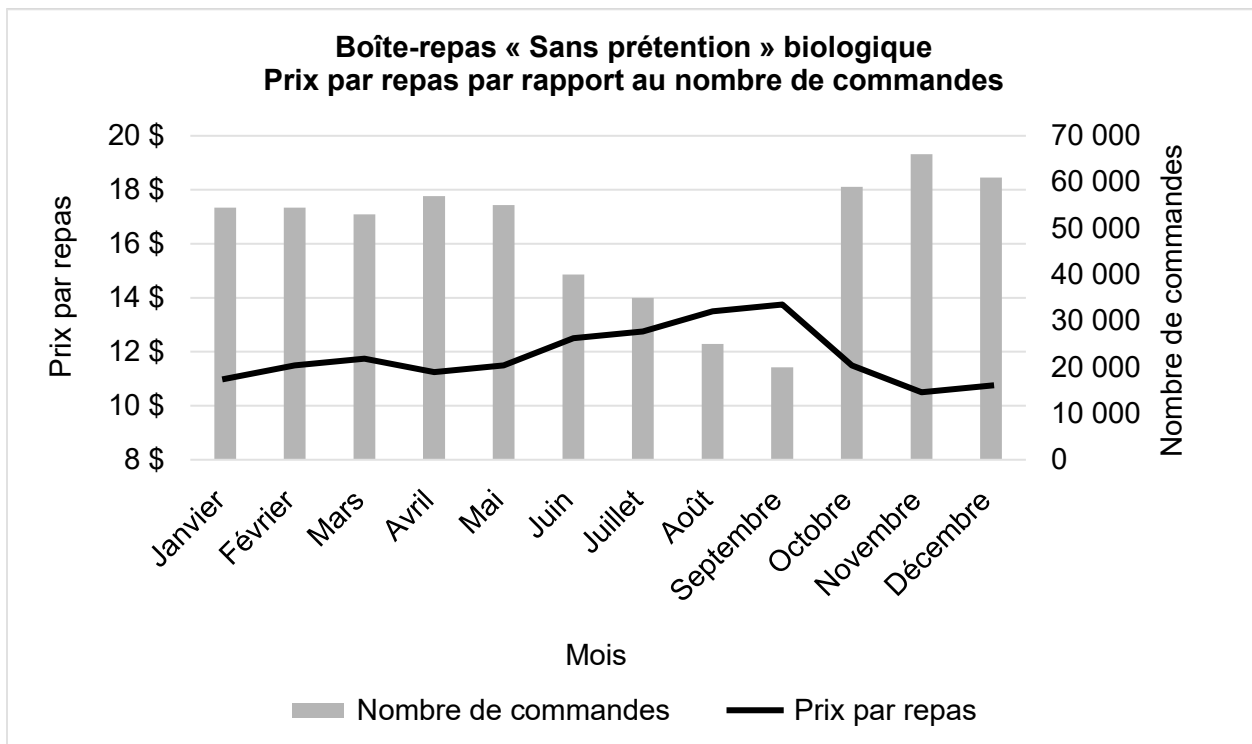
#### Données sur les ventes des produits Chef Dashim

Les graphiques ci-après présentent une ventilation détaillée des données sur les ventes des boîtes-repas végétariennes Chef Dashim en 2021, qui ont connu une baisse importante par rapport aux années précédentes. Toutes les boîtes-repas d'une même ligne de produits (« Sans prétention » classique, « Sans prétention » biologique et « Gourmet ») se vendent au même prix, mais TMB peut modifier les prix au cours de l'année, en fonction des repas offerts. Les données portent sur les ventes de boîtes-repas avant toute personnalisation ou tout ajout de protéine par le client. Le prix des boîtes-repas s'accroît selon l'option retenue : « Sans prétention » classique, « Sans prétention » biologique ou « Gourmet »; plus la boîte-repas choisie coûte cher, plus la qualité et l'originalité des ingrédients utilisés sont grandes.



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

**Données sur les ventes des produits Chef Dashim (suite)**



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

**Offre de Candy Circus Itée (CC) concernant la vente des actifs de Végé-sucré inc. (VS)**

VS est une petite entreprise qui vend, à des supermarchés et à des restaurants de l'Ouest du Canada, des desserts végétaliens, notamment des gâteaux et des tartes. Chaque ligne de produits se décline en plusieurs saveurs à partir de la même recette de base. TMB cherche à déterminer les avantages d'acquérir VS, y compris la possibilité de vendre des desserts à la clientèle existante de VS (supermarchés et restaurants) et le potentiel de vente de desserts prêts-à-manger en tant qu'ajouts à ses boîtes-repas.

Pour aider TMB à estimer l'incidence qu'aura l'acquisition de VS sur ses flux de trésorerie d'exploitation, VS lui a fourni les prévisions de trésorerie ci-dessous.

	<b>Données réelles de 2021</b>	<b>Prévisions pour 2022</b>	<b>Prévisions pour 2023</b>	<b>Prévisions pour 2024</b>	<b>Prévisions pour 2025</b>
Unités vendues	1 050 000	1 071 000	1 124 550	1 180 778	1 239 816
Entrées de trésorerie au titre des ventes	8 400 000 \$	8 568 000 \$	8 996 400 \$	9 446 220 \$	9 918 531 \$
Sorties de trésorerie au titre des coûts incorporables :					
Matières premières	3 500 000	3 570 000	3 748 500	3 935 925	4 132 721
Main-d'œuvre directe	1 250 000	1 275 000	1 338 750	1 405 688	1 475 972
Coûts indirects variables	550 000	561 000	589 050	618 503	649 428
	5 300 000	5 406 000	5 676 300	5 960 116	6 258 121
Marge sur coûts variables	3 100 000	3 162 000	3 320 100	3 486 104	3 660 410
Coûts fixes	895 000	895 000	895 000	895 000	895 000
Total des flux de trésorerie nets	2 205 000 \$	2 267 000 \$	2 425 100 \$	2 591 104 \$	2 765 410 \$

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

### **Offre de Candy Circus Itée (CC) concernant la vente des actifs de Végé-sucré inc. (VS) (suite)**

Notes transmises par VS :

- La marge sur coûts variables se rapporte à l'ensemble des produits combinés.
- Nous avons utilisé les flux de trésorerie de 2021 pour faire nos projections; nous avons utilisé un taux de croissance annuel de 2 % pour 2022, et un taux annuel de 5 % par la suite.
- La quantité de rejets a été anormalement élevée en 2021. Nous étions incapables d'obtenir la texture souhaitée avec le substitut de gélatine utilisé dans certains de nos desserts. Nous avons résolu ce problème en novembre 2021. Des coûts supplémentaires de 225 000 \$ relatifs à ces rejets anormaux sont inclus dans les matières premières.
- La farine, le sucre et le substitut du beurre représentent environ 75 % des coûts normaux de nos matières premières. Comme la valeur annuelle de l'ensemble des commandes passées par CC et ses divisions auprès des fournisseurs communs dépasse 50 millions \$, VS profite de la même remise sur quantité que celle que CC obtient de ces fournisseurs. Sans cette remise, les coûts de ces trois ingrédients seraient 40 % plus élevés.
- Un montant de 35 000 \$ des coûts de main-d'œuvre directe provient de l'imputation d'une partie du salaire du maître-confiseur de CC. Comme il s'agit d'un coût partagé, chacune des cinq divisions de CC assume un cinquième de ce salaire. Le maître-confiseur ne passe qu'environ 18 % de son temps à confectionner les garnitures des desserts.
- Les coûts fixes correspondent aux autres coûts de fabrication, de vente et d'administration.
- Le matériel utilisé aux fins de la production a été acheté il y a cinq ans, lors de la création de VS, et a une durée d'utilité restante de 10 ans.

TMB a noté ce qui suit :

- Le directeur de l'approvisionnement de CC s'est occupé des tâches liées à l'approvisionnement de VS, mais les coûts connexes n'ont pas été imputés à VS. TMB prévoit d'embaucher un directeur de l'approvisionnement, pour un coût annuel de 60 000 \$.
- Comme TMB croit pouvoir réaliser des synergies avec sa main-d'œuvre existante, elle prévoit de licencier 5 % de la main-d'œuvre directe de VS.
- En raison de son manque d'expérience dans la confection de desserts, TMB devra embaucher, pour un coût annuel prévu de 130 000 \$, un directeur spécialisé dans ce domaine et dans la création de nouvelles recettes.
- TMB devra embaucher pour VS, à un salaire annuel de 25 000 \$, un maître-confiseur, qui travaillera à temps partiel comme le maître-confiseur de CC.

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

### **Acquisition de PVM**

TMB avait trois objectifs :

1. Accéder au marché de l'Ouest canadien pour réaliser des économies d'échelle sur les coûts d'approvisionnement et pour accroître son chiffre d'affaires, celui-ci ayant stagné dans l'Est canadien.
2. Réduire ses coûts en adoptant dans ses installations de Montréal le modèle de pointe du centre de traitement des commandes de PVM à Vancouver.
3. Obtenir l'expertise culinaire du chef Dashim à des fins de développement de produits.

Chef Dashim juge que son expertise culinaire n'est pas exploitée à son plein potentiel. Il lui semble que TMB reproduit, dans l'Ouest canadien, le modèle qu'elle utilise dans l'Est canadien pour la vente des boîtes-repas Chef Rita, et cette stratégie l'étonne.

La performance des quatre restaurants haut de gamme acquis est en baisse. De nombreux clients des restaurants se sont plaints de la diminution du nombre de nouveaux plats au menu et de la baisse de qualité de l'offre. Les clients sondés étaient d'avis que la réduction des prix dans la dernière année semblait avoir mené à une détérioration de l'expérience gastronomique végétarienne et avoir nui à la réputation des restaurants. Chef Dashim pensait que TMB allait le consulter avant de procéder à des changements.

Il a l'impression qu'on lui attribue les coûts d'intégration plus élevés que prévu de PVM après l'acquisition ainsi que les volumes de vente moindres que prévu de ses boîtes-repas.

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



## **ANNEXE VIII – FISCALITÉ INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Soldes de clôture tirés de la déclaration de revenus de TMB pour 2020**

Au 31 décembre 2020, les soldes de la fraction non amortie du coût en capital étaient les suivants :

Catégorie 1 (6 % pour tous les biens)	6 826 000 \$
Catégorie 8	1 015 000 \$
Catégorie 14.1	1 258 000 \$
Catégorie 50	102 000 \$

### **Informations supplémentaires tirées des états financiers de 2021**

Outre les éléments liés aux rénovations faites à Montréal et au contrat avec chef Arlene, les acquisitions d'immobilisations suivantes ont eu lieu en 2021 :

Matériel de fabrication	2 850 000 \$
Matériel de bureau	60 000 \$
Logiciel d'application	260 000 \$
Matériel informatique	350 000 \$

Les autres charges indiquées dans l'état des résultats comprennent 50 000 \$ en frais de repas et représentation et 30 000 \$ en dons faits à des organismes de bienfaisance enregistrés.

### **Vente d'un terrain**

En 2018, TMB a acheté un terrain vacant dans un secteur industriel de Vancouver, avec l'intention d'y construire un centre de traitement des commandes dans le cadre de ses projets d'expansion dans l'Ouest canadien. N'ayant plus besoin du terrain après l'acquisition de PVM, TMB l'a vendu en février 2021. Elle n'y avait commencé aucune activité d'aménagement. Le terrain avait un prix de base rajusté de 1,5 million \$, et il a été vendu 2,2 millions \$. Les coûts de disposition ont été de 150 000 \$. Le gain comptable a été porté en diminution des coûts de l'intégration de PVM dans les états financiers.

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

**Projet d'acquisition de Desserts inc. (DI)**

DI est une société privée sous contrôle canadien inscrite à la TPS/TVH. Ses soldes fiscaux étaient les suivants à la fin de sa plus récente année d'imposition :

Catégorie 8	600 000 \$
Catégorie 50	400 000 \$
Dons de bienfaisance inutilisés	50 000 \$
Pertes autres qu'en capital	300 000 \$

Le prix d'achat préliminaire de la quasi-totalité de l'actif net de DI est de 10 millions \$. Il se répartit comme suit :

Matériel de bureau	250 000 \$
Matériel informatique	450 000
Matériel de fabrication des desserts	1 500 000
Passif à prendre en charge par TMB	(300 000)
Achalandage	8 100 000
	<hr/>
	10 000 000 \$
	<hr/>

Si TMB accepte d'acheter les actions de DI plutôt que son actif net, la propriétaire de DI est disposée à réduire le prix à 8,6 millions \$.

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

**Avantages liés à la réinstallation de Krzysztof Broughton**

Krzysztof, marié et père de deux enfants, est propriétaire d'une maison, à Vancouver. Pour inciter Krzysztof à déménager à Halifax, à 5 800 km de Vancouver, TMB lui remboursera jusqu'à 5 000 \$ en coûts de recherche d'un logement.

Voici les coûts estimés pour la recherche d'un logement :

Billets d'avion	1 500 \$
Hôtels	2 100
Garde d'enfants	2 000
Location de voiture	300
	<hr/>
	5 900 \$
	<hr/> <hr/>

TMB remboursera jusqu'à 25 000 \$ de dépenses engagées pour le déménagement à Halifax de Krzysztof, de sa famille et de leurs biens. Lors du déménagement, Krzysztof et sa famille prévoient de consacrer une journée au déplacement par avion, puis de passer cinq nuits dans un hôtel d'Halifax en attendant la livraison de leurs biens par l'entreprise de déménagement.

Voici les coûts estimés pour le déménagement :

Entreprise de déménagement	20 000 \$
Billets d'avion	3 000
Transfert du courrier	100
Deux chambres d'hôtel à Halifax pour cinq nuits	3 000
Frais de branchement des services publics	150
Dépôt de garantie sur la maison louée	1 000
	<hr/>
	27 250 \$
	<hr/> <hr/>

**Logement**

Comme la maison de Vancouver prend de la valeur, Krzysztof et son épouse ne souhaitent pas la vendre tout de suite. Pendant leur séjour à Halifax, ils la loueront donc à un tiers et ils aimeraient connaître les incidences fiscales de cette décision.

Selon les conditions de son emploi, Krzysztof devra travailler à domicile à Halifax, puisque TMB n'a pas de locaux dans la région de l'Atlantique. TMB lui versera une allocation de logement mensuelle de 1 000 \$ en plus de son salaire de base.

## ANNEXE VIII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Société de portefeuille familiale BDFH Itée (BDFH)

BDFH détient des fonds résiduels tirés d'anciens projets d'affaires de Rita et de Conrad. Son année d'imposition se termine le 31 décembre. Elle ne possède aucune action de TMB. Tous les fonds sont actuellement placés dans des valeurs mobilières, et BDFH gagne environ 50 000 \$ en dividendes déterminés, 20 000 \$ en gains en capital imposables et 60 000 \$ en revenu d'intérêts par année.

Rita et Conrad se versent un salaire annuel de 300 000 \$ chacun de TMB, et aucun de BDFH. Ils retirent des fonds de BDFH annuellement pour leur usage personnel, mais ils n'ont pas tellement réfléchi à la façon de structurer ces retraits. Jusqu'à maintenant, BDFH leur a seulement versé des dividendes autres que des dividendes déterminés.

Au 31 décembre 2021, deux prêts ne portant pas intérêt avaient été consentis par BDFH, soit :

- un prêt accordé à Conrad, le 30 septembre 2020 : 50 000 \$ ayant servi à acheter une voiture;
- un prêt accordé à Justine, le 1<sup>er</sup> août 2021 : 10 000 \$ ayant servi à payer ses droits de scolarité universitaire et ses frais de subsistance.

De plus, Rita a emprunté 100 000 \$ à BDFH le 1<sup>er</sup> février 2021, somme qu'elle a remboursée en totalité le 31 octobre 2021. Elle n'a payé aucun intérêt sur cet emprunt.

Les soldes fiscaux de BDFH étaient les suivants à la fin de 2021 :

Capital versé	100 000 \$
Compte de dividendes en capital	325 000 \$
Compte de revenu à taux général	200 000 \$
Impôt en main remboursable au titre de dividendes déterminés	100 000 \$
Impôt en main remboursable au titre de dividendes non déterminés	125 000 \$

À l'impôt fédéral s'ajoute l'impôt provincial des particuliers, dont le taux marginal le plus élevé est de 20 %. Le crédit d'impôt provincial pour dividendes est de 16 % du montant de la majoration pour tous les dividendes.

## **ANNEXE VIII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Informations sur les actifs personnels**

Rita et Conrad possèdent conjointement 4 millions d'actions de TMB, dont le prix de base rajusté est de 1,08 \$ par action.

Ils souhaitent faire don, avant leur décès, d'actions de TMB à leurs enfants, et ils veulent connaître les incidences fiscales de leurs dons. Rita et Conrad prévoient de donner annuellement au moins 50 000 actions de TMB à chacun de leurs enfants. Ils comptent ultimement leur donner 3,5 millions de leurs actions sur 20 ans, à partir de l'an prochain.

Selon les testaments de Rita et de Conrad, le conjoint survivant sera bénéficiaire du premier qui décédera. Les testaments précisent qu'au décès de l'autre conjoint, un don de 500 000 actions de TMB sera fait à un organisme de bienfaisance enregistré désigné par le couple, puis le reste de la succession sera distribué à parts égales entre les enfants du couple. Le couple voudrait que vous lui expliquiez les incidences fiscales de ce plan.

En plus de leurs actions de TMB et de BDFH, Rita et Conrad possèdent respectivement 600 000 \$ et 550 000 \$ en REER. Ils prévoient que ces REER seront encore bien garnis à leur décès. Ils possèdent en outre conjointement la maison familiale de Montréal, soit leur seul bien immobilier, qui vaut environ 1,5 million \$. Ils prévoient que BDFH sera liquidée avant leur retraite.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION  
OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES  
TON MENU EN BOÎTE LTÉE (TMB)**

À : TMB

De : CPA

Objet : Demandes portant sur des questions d'information financière et de comptabilité de gestion

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

Le candidat analyse le traitement comptable du nouveau rabais offert.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

TMB a conclu des accords de vente avec 10 000 nouveaux clients au cours du dernier mois de 2021, et des écritures de correction pourraient s'avérer nécessaires.

Les clients paient le plein prix de la première boîte-repas commandée et économisent 31,68 \$ sur la deuxième, dont la date de livraison, qu'ils choisissent à l'avance sans possibilité d'annulation, doit être dans les 30 jours suivant la livraison de la première. Dans 70 % des cas, les clients ont choisi de faire livrer leur deuxième boîte-repas à une date postérieure à la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Les deux boîtes-repas se vendent normalement au prix courant de 62,80 \$.

Selon IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, il y a cinq étapes à suivre concernant la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

1. Identifier le contrat conclu avec le client.
2. Identifier les obligations de prestation distinctes, si elles existent.
3. Déterminer le prix de transaction global.
4. Répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes.
5. Déterminer le moment où l'obligation de prestation est remplie et les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés.

### Étape 1 : Identifier le contrat conclu avec le client

Pour qu'il existe un contrat générateur de produits, les conditions suivantes doivent être réunies : le contrat a été conclu sous forme écrite ou verbale; les droits en ce qui concerne les biens et services à fournir sont identifiés; les conditions de paiement sont identifiées; le recouvrement de la contrepartie est probable.

En l'occurrence, les conditions de l'offre sont publiées sur le site Web, et les commandes effectuées en ligne sont consignées. Tous les contrats générateurs de produits sont donc valides, puisqu'ils énoncent sous forme écrite les droits concernant le transfert des boîtes-repas par TMB au client, le prix de transaction et les conditions de paiement.

De plus, le recouvrement de la contrepartie est probable : le prix de chaque boîte livrée est porté à la carte de crédit du client à la date de la livraison. Il existe un faible risque de non-recouvrement. Par exemple, il est possible que la carte de crédit du client soit refusée au moment de la livraison, mais cette situation sera déjà connue pour les boîtes livrées avant la fin de l'exercice et ce risque ne deviendra pertinent qu'au moment de la livraison des deuxièmes boîtes-repas qui n'ont pas encore été livrées.

### Étape 2 : Identifier les obligations de prestation distinctes, si elles existent

Le paragraphe 22 d'IFRS 15 précise ce qui suit :

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

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

Les deux boîtes-repas semblent constituer des biens distincts, car ce sont deux boîtes-repas différentes, livrées séparément à des dates différentes. Le paragraphe 27 d'IFRS 15 précise ce qui suit :

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

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

Les clients de TMB peuvent tirer parti de chaque boîte-repas prise isolément (puisque chacune contient les ingrédients et les recettes nécessaires pour quatre repas et que le contenu d'une boîte-repas n'est pas destiné à être combiné avec celui de l'autre, qui est distincte). De plus, il

est facile d'identifier séparément les promesses de fournir l'une et l'autre des boîtes-repas; en effet, le client choisit une date de livraison différente pour chaque boîte-repas, ce qui permet de toute évidence de l'identifier séparément de l'autre.

### Étape 3 : Déterminer le prix de transaction global

Le prix de transaction total de l'offre est de 93,92 \$ (soit 62,80 \$ + 31,12 \$).

### Étape 4 : Répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes

Voici ce qu'indique le paragraphe 73 d'IFRS 15 :

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

TMB doit donc répartir le prix de transaction entre toutes les obligations de prestation (chacune des boîtes-repas).

Le paragraphe 76 d'IFRS 15 précise ce qui suit :

*« 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. »*

IFRS 15 fournit les indications supplémentaires suivantes au sujet de la répartition d'une remise :

*« 81 Le client obtient une remise pour l'achat d'un groupe de biens ou de services si la somme des prix de vente spécifiques de ces biens ou services promis dans le contrat excède la contrepartie promise dans le contrat. Sauf lorsque l'entité dispose d'éléments observables, conformément au paragraphe 82, qui lui indiquent que la totalité de la remise ne se rapporte qu'à une ou plusieurs obligations de prestation du contrat, mais pas à l'ensemble d'entre elles, l'entité doit répartir la remise de façon proportionnelle entre toutes les obligations de prestation prévues dans le contrat. La répartition proportionnelle de la remise dans ces circonstances est la conséquence de la répartition du prix de transaction entre toutes les obligations de prestation en proportion des prix de vente spécifiques des biens ou des services distincts sous-jacents.*



- « 82 L'entité doit affecter la totalité d'une remise à une ou plusieurs obligations de prestation prévues dans le contrat, et non la répartir entre l'ensemble de celles-ci, si toutes les conditions ci-dessous sont remplies :
- (a) l'entité vend séparément de façon courante chaque bien ou service distinct (ou groupe de biens ou de services distincts) prévu dans le contrat ;
  - (b) l'entité vend également séparément de façon courante un groupe (ou des groupes) de certains de ces biens ou services distincts en accordant une remise sur les prix de vente spécifiques des biens ou des services de chaque groupe ;
  - (c) la remise liée à chaque groupe de biens ou de services décrite au paragraphe 82(b) est essentiellement la même que la remise prévue dans le contrat, et l'analyse des biens ou des services de chaque groupe fournit des éléments observables indiquant l'obligation ou les obligations de prestation auxquelles se rapporte la totalité de la remise prévue dans le contrat. »

En l'occurrence, l'offre oblige les clients à acheter les deux boîtes-repas; par conséquent, rien n'indique que le rabais ne s'applique qu'à l'une des boîtes-repas, même si le rabais en tant que tel est appliqué seulement à la deuxième boîte-repas. Ce rabais n'est offert que si le client achète la première boîte-repas et s'engage à acheter la deuxième. TMB ne vend pas de façon courante des groupes de boîtes-repas (il s'agit d'une nouvelle offre), de sorte que le paragraphe 82 ne s'applique pas.

Par conséquent, le prix de transaction global devrait être réparti de manière égale entre les deux boîtes-repas, puisque leur prix de vente spécifique est identique. Un montant de 46,96 \$ ( $93,92 \$ \div 2$ ) devrait donc être affecté à chaque boîte-repas.

#### Étape 5 : Déterminer le moment où l'obligation de prestation est remplie et les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés

Selon le paragraphe 31, l'obligation de prestation relative à chaque boîte-repas est remplie lorsque l'actif (la boîte-repas) est transféré au client, c'est-à-dire au moment de la livraison :

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

En l'occurrence, l'obligation de prestation est remplie au moment de chaque livraison, et deux livraisons doivent avoir lieu.

Les produits relatifs à chaque obligation de prestation ne peuvent être comptabilisés qu'au moment de la livraison de la boîte-repas en cause. Comme les achats sont payés le jour de la livraison, TMB reçoit 62,80 \$ à la date de la livraison de la première boîte-repas commandée. De cette somme, un montant de 46,96 \$ correspond aux produits des activités ordinaires tirés de la première boîte-repas, et le solde (15,84 \$) correspond à un paiement anticipé pour la

deuxième boîte-repas. L'écriture appropriée consiste en un ajout de 46,96 \$ aux produits des activités ordinaires, de 15,84 \$ aux produits différés et de 62,80 \$ à la trésorerie.

Une fois la deuxième boîte-repas livrée et payée (la livraison et le paiement ayant lieu, là encore, simultanément), l'écriture requise consiste à comptabiliser le paiement de 31,12 \$ reçu (ajout à la trésorerie), à créditer les produits des activités ordinaires du montant de 46,96 \$ associé à la deuxième boîte-repas et à débiter les produits différés du montant de 15,84 \$ comptabilisé précédemment.

Pour ce qui est des 3 000 clients dont la deuxième boîte-repas a déjà été livrée et payée, les produits des activités ordinaires ont été comptabilisés correctement (TMB a comptabilisé un montant total de 93,92 \$ en produits pour chacun de ces clients).

Toutefois, les produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les 7 000 autres clients sont surévalués d'un montant de 15,84 \$ par boîte-repas, montant qui aurait dû être inscrit en produits différés jusqu'à la livraison de la deuxième boîte-repas. Une écriture de correction doit donc être passée pour augmenter les produits différés et diminuer les produits des activités ordinaires de 110 880 \$ ( $15,84 \$ \times 7\,000$ ) :

Dt Produits des activités ordinaires	110 880 \$	
Ct Produits différés		110 880 \$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, 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 nouveau rabais offert.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable du nouveau rabais offert.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du nouveau rabais offert.

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

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat avec chef Arlene.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*5.2.2 Utiliser la méthode du remue-méninges ou d'autres techniques pour trouver des idées*

*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*

TMB a conclu un contrat qui lui donne le droit d'utiliser le nom et les recettes de chef Arlene pendant cinq ans, pour un coût total de 400 000 \$.

Il faut d'abord se demander ce qui a été acquis pour 400 000 \$. TMB a acquis ce qui suit : 1) le droit d'utiliser la marque « Chef Arlene », et 2) le droit d'utiliser les recettes. TMB a donc acquis deux immobilisations incorporelles, qui doivent être évaluées séparément.

Avant d'évaluer le coût de ces immobilisations incorporelles, il faut déterminer quelle portion du coût du contrat (400 000 \$) peut être imputée à chacune. IAS 38 *Immobilisations incorporelles* ne contient aucune indication sur la répartition d'un coût combiné, bien qu'elle précise que l'entité doit fournir les informations sur les immobilisations incorporelles séparément pour chaque catégorie. Selon le paragraphe 119, qui donne plusieurs exemples de catégories, les marques et les recettes appartiennent à des catégories différentes.

En l'absence d'indications précises, il conviendrait de répartir les coûts de chacune de ces composantes du contrat en fonction de leurs justes valeurs de marché. Comme on ne connaît pas ces dernières, supposons pour l'instant que les deux composantes représentent chacune 50 % du coût (puisqu'elles sont énumérées séparément). Il faudra toutefois effectuer des travaux supplémentaires, notamment obtenir une évaluation de chaque élément, pour répartir les 400 000 \$ de façon plus appropriée.

## Définitions

Le paragraphe 10 d'IAS 38 indique ce qui suit :

*« Tous les éléments [...] ne satisfont pas à la définition d'une immobilisation incorporelle, à savoir le caractère identifiable, le contrôle d'une ressource et l'existence d'avantages économiques futurs. »*

Le paragraphe 11 d'IAS 38 précise ce qui suit :

*« La définition d'une immobilisation incorporelle impose que cette immobilisation incorporelle soit identifiable afin de la distinguer du goodwill. »*

Le paragraphe 12 d'IAS 38 ajoute ce qui suit :

*« Un actif est identifiable s'il :*

*(a) est séparable, c'est-à-dire susceptible d'être séparé ou dissocié de l'entité et d'être vendu, cédé, concédé par licence, loué ou échangé, soit individuellement, soit conjointement avec un contrat, un actif identifiable ou un passif identifiable y afférents, peu importe si l'entité entend ou non en arriver là ; ou*

*(b) résulte de droits contractuels ou d'autres droits établis, que ces droits soient ou non cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations. »*

De plus, il est indiqué ce qui suit au paragraphe 13 d'IAS 38 :

*« 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 également restreindre l'accès des tiers à ces avantages. La capacité d'une entité à contrôler les avantages économiques futurs découlant d'une immobilisation incorporelle résulte normalement de droits établis qu'elle peut faire appliquer par un tribunal. En l'absence de droits établis, la démonstration du contrôle est plus difficile. Toutefois, la possibilité de faire appliquer juridiquement un droit ne constitue pas une condition nécessaire du contrôle dans la mesure où une entité peut être à même de contrôler les avantages économiques futurs de quelque autre façon. »*

Par conséquent, pour que l'immobilisation puisse être inscrite à l'actif, il doit s'agir d'une ressource : a) qui est identifiable; b) que TMB contrôle du fait d'événements passés; et c) dont TMB s'attend à retirer des avantages économiques futurs.

## **Droit d'utiliser les recettes**

### Caractère identifiable

TMB n'a pas la capacité de vendre ni de céder les droits à une autre partie. Ces droits ne sont donc pas « séparables ». En revanche, TMB a un droit contractuel d'utiliser les recettes de chef Arlene. L'exigence relative au caractère identifiable est donc satisfaite.

### Contrôle

TMB doit démontrer qu'elle a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant des recettes et qu'elle peut également restreindre l'accès des tiers à ces avantages. Ce contrôle des avantages résulte normalement de droits établis. Toutefois, le paragraphe 13 d'IAS 38 précise ce qui suit : « [...] la possibilité de faire appliquer juridiquement un droit ne constitue pas une condition nécessaire du contrôle dans la mesure où une entité peut être à même de contrôler les avantages économiques futurs de quelque autre façon ». Comme nous le verrons plus loin, TMB profitera de ventes futures, mais aussi de réductions de coûts, car elle n'aura pas à engager les coûts qu'elle aurait autrement engagés pour le développement de nouvelles recettes destinées à ses boîtes-repas.

D'une part, les recettes ne peuvent pas être brevetées ou protégées par les lois sur le droit d'auteur. TMB fournira les recettes dans les boîtes-repas qu'elle livrera : quiconque pourra donc les copier à partir de ce moment. Le contrôle des recettes ne pourra être restreint par la suite, et d'autres parties pourraient les utiliser pour en tirer des avantages, car elles seront connues du public et il n'existe aucun droit légal de faire obstacle à leur distribution. Il est impossible d'empêcher les clients ou d'autres parties d'utiliser les recettes à leurs propres fins, y compris pour en tirer profit. TMB ne peut pas non plus revendre ses droits à un tiers.

D'autre part, le contrat signé avec chef Arlene précise que cette dernière ne peut pas vendre les droits sur les recettes à quelque autre partie que ce soit, ce qui laisse croire que TMB a un certain contrôle sur l'actif. On peut supposer que personne d'autre ne sera en mesure de retirer des avantages des recettes avant que les clients ne les reçoivent de TMB.

Des arguments appuient le fait que le critère du contrôle est satisfait, tandis que d'autres soutiennent le fait qu'il ne l'est pas. Or, nous concluons que tant que les recettes n'ont pas été distribuées aux clients (et ne sont donc pas accessibles au public), TMB exerce un contrôle sur les avantages économiques futurs découlant des recettes. Nous croyons donc que le critère est satisfait au moment de la signature du contrat.

### Avantages économiques futurs

Le paragraphe 17 d'IAS 38 indique ce qui suit : « Les avantages économiques futurs résultant d'une immobilisation incorporelle peuvent inclure les produits découlant de la vente de biens ou de services, les économies de coûts ou d'autres avantages résultant de l'utilisation de l'actif par l'entité. Par exemple, l'utilisation d'une propriété intellectuelle dans le cadre d'un processus de production peut réduire les coûts futurs de production plutôt qu'augmenter les produits futurs. »

Comme la vente des boîtes-repas contenant les recettes permettra certainement de générer des produits des activités ordinaires, il existe des avantages futurs. Chef Arlene prépare des recettes attrayantes et, lorsque les clients aiment les recettes et les boîtes-repas qu'ils reçoivent, ils sont plus susceptibles de continuer à en commander (et de les recommander à leurs amis).

De plus, l'acquisition de ces recettes permettra à TMB de réduire ses coûts futurs. En effet, TMB actualise constamment ses recettes, et l'acquisition de celles de chef Arlene lui évitera d'avoir à engager des coûts pour développer en interne autant de recettes gastronomiques dans l'avenir. Même si chef Arlene pose un geste susceptible de nuire à sa marque (voir plus loin), TMB pourrait quand même tirer profit des recettes elles-mêmes en raison de la qualité des ingrédients choisis et des instructions.

### Conclusion

Comme les droits sur les recettes répondent à la définition d'une immobilisation incorporelle, leur coût peut être inscrit à l'actif.

### **Droit d'utiliser la marque « Chef Arlene »**

#### Caractère identifiable

TMB n'a pas la capacité de vendre ni de céder les droits séparément (autrement dit, ceux-ci ne sont pas « séparables »). Cependant, elle a un droit contractuel d'utiliser la marque « Chef Arlene ». Le critère du caractère identifiable est donc rempli.

#### Contrôle

TMB a obtenu le droit d'utiliser la marque « Chef Arlene » pour promouvoir sa ligne de produits. Arlene s'est engagée à ne pas vendre les droits d'utilisation de sa marque à une autre entreprise de prêt-à-cuisiner. TMB exerce donc un contrôle sur l'utilisation de la marque « Chef Arlene » dans ce secteur. De plus, TMB contrôle l'utilisation de la marque « Chef Arlene », puisqu'elle peut décider de l'utiliser ou non et qu'aucune autre entreprise de prêt-à-cuisiner ne peut l'utiliser.

Par ailleurs, chef Arlene continue de pouvoir utiliser son propre nom dans son restaurant et pourrait aussi vraisemblablement l'utiliser à d'autres fins (comme pour promouvoir sa propre gamme d'articles de cuisine). Son entreprise ou elle-même pourrait à tout moment faire baisser la valeur du nom (par exemple, en diminuant la qualité des repas servis dans son restaurant ou en adoptant un comportement offensant), ce qui donne à penser que TMB n'exerce peut-être pas un contrôle significatif sur l'utilisation de la marque « Chef Arlene ».

Bien qu'il y ait des arguments en faveur des deux possibilités, ceux selon lesquels TMB exerce un contrôle semblent plus solides, car les avantages économiques découlant de l'utilisation de la marque dans le secteur des boîtes-repas sont exclusifs à TMB et celle-ci exercera un plein contrôle sur ces avantages. Nous en concluons que TMB contrôle les droits sur la marque.

### Avantages économiques futurs

Il pourrait exister des avantages économiques futurs, car TMB croit que la promotion des recettes en tant que « créations de Chef Arlene » sera utile au marketing des boîtes-repas et en augmentera les ventes.

### Conclusion

Comme la marque répond à la définition d'une immobilisation incorporelle, son coût peut également être inscrit à l'actif.

### **Comptabilisation et évaluation initiale**

Maintenant qu'il a été établi que TMB pouvait comptabiliser les recettes et la marque comme des immobilisations incorporelles, il faut déterminer le montant auquel celles-ci doivent être comptabilisées initialement.

Le paragraphe 21 d'IAS 38 indique ce qui suit :

- « Une immobilisation incorporelle doit être comptabilisée si, et seulement si :*
- (a) il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité ; et*
  - (b) le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. »*

Il est précisé ce qui suit au paragraphe 25 :

*« Normalement, le prix qu'une entité paie pour acquérir séparément une immobilisation incorporelle reflète les attentes relatives à la probabilité que les avantages économiques futurs attendus incorporés dans l'actif iront à l'entité. En d'autres termes, l'entité s'attend à une entrée d'avantages économiques, même s'il reste une incertitude quant au montant ou à l'échéance de cette entrée. Par conséquent, le critère de comptabilisation relatif à la probabilité des avantages économiques futurs du paragraphe 21(a) est toujours considéré comme satisfait pour des immobilisations incorporelles acquises séparément. »*

Le paragraphe 26 ajoute ce qui suit :

*« De plus, le coût d'une immobilisation incorporelle acquise séparément peut généralement être évalué de façon fiable. C'est le cas en particulier lorsque la contrepartie de l'achat est sous forme de trésorerie ou d'autres actifs monétaires. »*

En l'occurrence, le fait que TMB ait été prête à payer 400 000 \$ pour ce contrat montre qu'elle croit qu'il est probable qu'elle en retirera des avantages futurs, ce qui signifie automatiquement que le critère est satisfait, selon le paragraphe 25.

Comme indiqué précédemment, nous manquons d'informations pour savoir précisément quelles portions des 400 000 \$ sont attribuables à la marque et aux recettes; il faudra approfondir

l'analyse pour le déterminer. Toutefois, comme les deux répondent aux critères d'inscription à l'actif dans les immobilisations incorporelles, les 400 000 \$ seront intégralement comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles.

### Évaluation subséquente

Le paragraphe 88 d'IAS 38 indique ce qui suit :

*« Une entité doit apprécier si la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle est déterminée ou indéterminée et, si elle est déterminée, de combien est cette durée d'utilité, en temps, ou en nombre d'unités d'œuvre ou d'unités similaires. Une immobilisation incorporelle doit être considérée par l'entité comme ayant une durée d'utilité indéterminée lorsque, sur la base d'une analyse de tous les facteurs pertinents, il n'y a pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle on s'attend à ce que l'actif génère pour l'entité des entrées nettes de trésorerie. »*

Les droits ont une durée de cinq ans : leur durée d'utilité est donc déterminée. Il faut toutefois se demander si leur durée d'utilité pourrait être inférieure à cinq ans. Pour déterminer la durée d'utilité, il faut considérer les facteurs suivants (selon le paragraphe 90 d'IAS 38) :

- Utilisation attendue de l'actif : l'actif sera utilisé à mesure que les recettes seront distribuées ou jusqu'à la fin de la période de cinq ans (échéance du contrat).
- Cycles de vie de produit caractéristiques d'actifs similaires : TMB doit « constamment » actualiser ses recettes et en inventer de nouvelles; le cycle de vie du produit est donc relativement court. Or, comme les recettes seront vraisemblablement distribuées au fil du temps, et non toutes en même temps, nous pouvons probablement supposer qu'il y a assez de recettes pour la période de cinq ans.
- Actions attendues des concurrents : bien que des concurrents puissent reprendre l'idée de s'associer avec des chefs renommés, aucun d'eux ne pourra obtenir les recettes que TMB a acquises de chef Arlene, car cette dernière s'est engagée à ne pas vendre ces droits à une autre entreprise de prêt-à-cuisiner au cours des cinq années du contrat.
- Niveau des dépenses de maintenance à effectuer : pour que les boîtes-repas demeurent populaires, les recettes doivent être actualisées. Or, comme mentionné précédemment, les recettes ne seront vraisemblablement pas toutes distribuées en même temps; il ne sera donc pas nécessaire de les actualiser très souvent.

Compte tenu de l'analyse qui précède, les droits sur les recettes devraient probablement être amortis à mesure que chaque recette est utilisée dans une boîte-repas, afin de refléter le fait que les avantages futurs sont alors essentiellement consommés. TMB pourra peut-être réutiliser ces recettes et en tirer profit sans les modifier, mais une fois que les recettes auront été distribuées, elle ne pourra empêcher ses concurrents de simplement les reproduire. Le seul avantage pour TMB réside donc dans le fait qu'elle n'aura pas eu à développer davantage de nouvelles recettes. Bien que nous ne sachions pas à quel rythme les recettes seront utilisées, nous supposons pour l'instant qu'elles le seront uniformément sur la période de cinq ans. Comme le contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2021, nous pouvons estimer la charge d'amortissement pour 2021 à 23 333 \$ ( $200\,000 \$ \times 7/60$  mois).



Comme la marque a une valeur distincte de celle des recettes, il faut déterminer comment amortir le montant attribué à la marque. TMB tirera probablement un avantage de la marque de façon uniforme au cours des cinq années, si l'on suppose que la marque servira à promouvoir les produits tout au long de cette période. Son coût devrait donc être amorti uniformément sur les cinq ans, et non en fonction de l'utilisation des recettes. Par conséquent, pour 2021, la charge d'amortissement de la marque est estimée à 23 333 \$ ( $200\,000 \$ \times 7/60$  mois). La charge d'amortissement totale est de 46 666 \$ pour 2021.

Il faudra réexaminer et réévaluer annuellement la charge d'amortissement de ces immobilisations incorporelles. De plus, comme l'exige le paragraphe 110 d'IAS 38, il faudra effectuer un test de dépréciation des droits à chaque période de présentation de l'information financière.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, 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 avec chef Arlene.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat avec chef Arlene.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du contrat avec chef Arlene.

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

Le candidat analyse le traitement comptable des coûts de la rénovation du centre de traitement des commandes de Montréal.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

TMB a rénové son centre de traitement des commandes de Montréal; elle a engagé divers coûts de construction pour la mise à niveau du bâtiment et du matériel. Certains de ces coûts peuvent être inscrits à l'actif, alors que d'autres doivent être passés en charges.

Selon le paragraphe 7 d'IAS 16 : « Le coût d'une immobilisation corporelle doit être comptabilisé en tant qu'actif si, et seulement si : (a) il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément iront à l'entité ; et (b) le coût de cet élément peut être évalué de façon fiable. » Comme nous disposons des informations sur les coûts des travaux de rénovation effectués, nous supposons que le critère (b) est rempli pour toutes les immobilisations corporelles en cause. Par conséquent, nous calculerons le montant des coûts à inscrire à l'actif au moyen du critère (a) ou d'autres paragraphes d'IAS 16, le cas échéant.

Le tableau qui suit présente le détail des coûts des rénovations. Des explications sur chacun des ajustements apportés sont fournies à la suite du tableau.

	<b>Revêtement extérieur</b>	<b>Système de chauffage et de climatisation, et toiture</b>	<b>Nouveau système de filtration de l'air</b>	<b>Murs intérieurs et planchers</b>
Solde au 31 déc. 2020	2 271 000 \$	120 000 \$	0 \$	340 000 \$
Acquisitions de 2021 :				
Remplacement de briques (Note 1)	0			
Remplacement du système de chauffage et de climatisation, et de la toiture (Note 2)		1 300 000		
Système de filtration de l'air (Note 2)			240 000	
Remplacement des murs intérieurs et planchers (Note 3)				2 010 000
Immobilisations remplacées complètement (Note 4)		(120 000)		(340 000)
Coûts liés aux employés (Note 5)				600 000
Coûts de relocalisation (Note 6)				
Coûts de mise au rebut (Note 7)				150 000
Remplacement des nouveaux planchers (Note 8)				(350 000)
Solde au 31 déc. 2021	2 271 000 \$	1 300 000 \$	240 000 \$	2 410 000 \$

Montant total à inscrire à l'actif = 6 221 000 \$ (soit 2 271 000 \$ + 1 300 000 \$ + 240 000 \$ + 2 410 000 \$).

## Notes

1. Si le remplacement des briques vise à assurer l'intégrité structurelle du bâtiment et accroît la durée d'utilité du bâtiment ou constitue une amélioration, ces coûts peuvent être inscrits à l'actif. Nous avons toutefois supposé que le remplacement des briques manquantes ou endommagées était lié à l'entretien régulier du bâtiment. Ainsi, ces coûts doivent être passés en charges conformément au paragraphe 12 d'IAS 16, selon lequel les coûts d'entretien courant d'une immobilisation corporelle doivent être comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.

2. Le remplacement du système de chauffage et de climatisation et de la toiture, ainsi que l'installation d'un nouveau système de filtration de l'air permettront d'améliorer le bâtiment, car la qualité de l'air sera meilleure et les coûts d'entretien et de services publics seront moins élevés. Ces acquisitions procureront donc à TMB un avantage économique futur et devraient être inscrites à l'actif.
3. Le remplacement des murs intérieurs et des planchers améliorera le bâtiment, car il permettra d'assurer son intégrité structurelle, de préparer les locaux en vue de leur utilisation prévue et possiblement de réduire les coûts des services publics grâce à l'utilisation de matériaux plus écologiques. Ces acquisitions procureront donc à TMB un avantage économique futur et devraient être inscrites à l'actif.
4. La valeur comptable des immobilisations remplacées dont TMB s'est débarrassée doit être éliminée, ce qui n'avait pas été fait. Les ajustements apportés servent à corriger cette erreur.
5. Selon le paragraphe 17 d'IAS 16, les salaires et avantages sociaux des employés ayant travaillé à la construction des murs intérieurs et des planchers peuvent être inscrits à l'actif, car il s'agit de coûts directement attribuables :

*« Exemples de coûts directement attribuables :*

*(a) les coûts des avantages du personnel (tels que définis dans IAS 19 Avantages du personnel) résultant directement de la construction ou de l'acquisition de l'immobilisation corporelle [...] ».*

6. TMB a engagé 60 000 \$ pour relocaliser du matériel pendant les rénovations. IAS 16 précise ce qui suit au paragraphe 20 :

*« L'intégration de coûts dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle cesse lorsque l'élément se trouve à l'endroit et dans l'état nécessaires pour être exploité de la manière prévue par la direction. En conséquence, les coûts engagés dans le cadre de l'utilisation ou du redéploiement d'un élément ne sont pas inclus dans sa valeur comptable. Par exemple, les coûts suivants ne sont pas inclus dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle :*

*[...]*

*(c) les coûts de relocalisation ou de restructuration de tout ou partie des activités d'une entité. »*

Par conséquent, les coûts engagés pour la relocalisation ne peuvent pas être inscrits à l'actif, car ils ne sont pas liés directement à la construction du bâtiment, mais sont plutôt liés à l'utilisation du matériel dans le bâtiment. La relocalisation n'accroît manifestement pas les avantages économiques liés au matériel. Par conséquent, aucun ajustement n'est requis.

Nous avons présumé que la relocalisation du matériel pendant la phase de construction était temporaire. Toutefois, si elle s'avérait permanente et exigeait l'apport de changements structurels au bâtiment en conséquence, il pourrait être justifié d'inscrire ces coûts à l'actif et de les inclure dans les coûts du bâtiment. Davantage d'informations seraient nécessaires pour déterminer si tel est le cas.

7. Selon le paragraphe 17 d'IAS 16 :

« *Exemples de coûts directement attribuables :*

[...]

(b) *les frais de préparation du site ;*

[...]. »

Les coûts de mise au rebut des anciens murs et planchers font partie des coûts de construction, puisqu'ils peuvent être considérés comme des frais de préparation du site. En effet, il est impossible de construire ou de mettre en place les nouveaux murs et planchers avant d'avoir enlevé les anciens.

8. Des coûts supplémentaires de 350 000 \$ ont été engagés pour remplacer les nouveaux planchers qui ont été endommagés. En incluant ces coûts, TMB a comptabilisé une partie des coûts des planchers deux fois; le montant comptabilisé inclut donc des éléments gaspillés. Selon le paragraphe 22 d'IAS 16 :

« *Le coût d'un actif produit par l'entité pour elle-même est déterminé en utilisant les mêmes principes que pour un actif acquis. Si une entité produit des actifs similaires en vue de les vendre dans le cadre de son activité normale, le coût de cet actif est en général le même que le coût de construction d'un actif destiné à la vente (voir IAS 2). En conséquence, tous les profits internes sont éliminés pour arriver à ces coûts. De même, les montants anormaux au titre des matières premières, de la main-d'œuvre et des autres ressources gaspillées dans la construction d'un actif par l'entité pour elle-même ne sont pas inclus dans le coût de cet actif. »*

Les coûts correspondant aux montants anormaux au titre des matières premières gaspillées ne peuvent pas être inscrits à l'actif; ils doivent être inclus dans les autres charges, après déduction du produit d'assurance de 120 000 \$, lequel a déjà été pris en compte dans les autres charges.

Le bâtiment du centre de traitement des commandes de Montréal a une valeur comptable totale de 6 531 000 \$ (soit 2 731 000 \$ + 3 800 000 \$) avant ajustements et amortissement : un montant de 6 221 000 \$ aurait dû être inscrit à l'actif. La différence de 310 000 \$ doit être passée en charges.

Par ailleurs, on ne sait pas si la charge d'amortissement de 2021 a été comptabilisée. Si ce n'est pas le cas, il faudra la calculer. Si l'amortissement a été comptabilisé au titre de cette immobilisation, il faudra en ajuster le montant compte tenu des ajustements qui précèdent.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, 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 coûts qui ont été inscrits à l'actif.

**Compétent** – Le candidat analyse les coûts qui ont été inscrits à l'actif.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les coûts qui ont été inscrits à l'actif.

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

Le candidat explique les causes possibles des écarts importants.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	<b>A</b>
3.2.3	Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts	<b>A</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

*6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*

*6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

On nous a demandé d'expliquer les causes possibles des écarts importants, au quatrième trimestre de 2021, concernant les boîtes-repas Chef Dashim. Comme le budget flexible a été fourni, le budget a déjà été ajusté pour tenir compte des variations de coûts uniquement attribuables aux variations du volume des ventes. L'analyse qui suit porte donc sur les écarts restants, causés par d'autres facteurs.

	<b>Budget flexible</b>	<b>Réel</b>	<b>Écart (\$)</b>	<b>Écart (% du budget)</b>
Coûts des ingrédients	2 778 564	2 897 472	(118 908)	(4,3) %
Coûts d'emballage	905 460	985 140	(79 680)	(8,8) %
Coûts de main-d'œuvre directe	543 276	693 120	(149 844)	(27,6) %
Coûts d'entretien et de réparation	319 560	202 150	117 410	36,7 %
Coûts de marketing	532 600	470 000	62 600	11,8 %

### **Causes des écarts sur budget flexible importants**

#### Coûts des ingrédients

Il y a un écart défavorable de 118 908 \$ attribuable à des facteurs autres que le volume des ventes. On sait qu'au quatrième trimestre, TMB a vendu plus de boîtes-repas contenant une protéine ajoutée que d'habitude et que ce qui était prévu au budget. Le coût par repas des protéines (poisson, volaille et tofu) est plus élevé que celui des autres ingrédients. L'écart défavorable additionnel est probablement attribuable au coût plus élevé des ingrédients par boîte-repas avec protéine ajoutée.

Un autre facteur susceptible d'avoir contribué à l'écart est l'inclusion, depuis juin 2021, des sauces secrètes dans les boîtes-repas. Il se peut que l'introduction de ces nouvelles sauces n'ait pas été prise en compte au moment de la préparation du budget d'origine du quatrième trimestre, ce qui pourrait avoir accru l'écart défavorable relatif aux coûts des ingrédients.

#### Coûts d'emballage

Il y a un écart défavorable de 79 680 \$, que deux autres facteurs mentionnés pourraient avoir entraîné. Premier facteur : la livraison de boîtes-repas avec protéine ajoutée exige plus d'éléments d'emballage, comme des sacs réfrigérants. L'emballage des protéines coûte donc plus cher que l'emballage des légumes, qui n'exige aucune réfrigération. Deuxième facteur : le centre de traitement des commandes de Vancouver a eu recours à un fournisseur d'emballages des États-Unis, et, au quatrième trimestre de 2021, le taux de change USD/CAD s'est détérioré, ce qui a entraîné une hausse des coûts d'emballage.

#### Coûts de main-d'œuvre directe

Les effectifs de production de TMB se composent à la fois d'employés à temps plein (à salaire annuel ou horaire) et d'employés à temps partiel payés à l'heure qui ne travaillent que lorsqu'il y a un volume accru de commandes. Il y a un écart défavorable de 149 844 \$, probablement attribuable à deux facteurs. D'abord, l'ajout de protéines aux boîtes-repas a fait augmenter les coûts de main-d'œuvre directe par boîte-repas, car ces ajouts exigent plus de préparation et, par

conséquent, une utilisation accrue de la main-d'œuvre directe. De plus, on nous a dit que, faute d'une pièce de rechange, de l'équipement automatisé a été à l'arrêt pendant trois semaines, de sorte que l'assemblage des ingrédients a nécessité davantage de main-d'œuvre : ce facteur aurait donc aussi fait augmenter les coûts de main-d'œuvre directe.

#### Coûts d'entretien et de réparation

Il y a un écart favorable important relatif aux coûts d'entretien et de réparation. De l'équipement automatisé a été à l'arrêt pendant trois semaines avant la réception et l'installation de la pièce de rechange requise, période pendant laquelle l'équipement en question n'a pas fait l'objet de travaux d'entretien. On peut raisonnablement penser que ce facteur explique en partie l'écart constaté. De plus, on nous a dit qu'au troisième trimestre, les travaux d'entretien et de réparation ont été plus nombreux que ce qui avait été prévu au budget, ce qui contribue également à expliquer la réduction des coûts au quatrième trimestre.

#### Coûts de marketing

Les coûts de marketing engagés ont été inférieurs de 62 600 \$ aux coûts budgétés. Toutefois, on nous a dit que TMB a réduit ses coûts liés aux publicités télévisées de 50 % au quatrième trimestre, ce qui correspond à une baisse de 12,5 % des coûts annuels si l'on suppose qu'il avait été prévu au budget que les frais de marketing seraient dépensés de manière uniforme tout au long de l'année. TMB a décidé de se concentrer sur son nouveau programme de rabais pour les nouveaux clients et sur son programme de recommandation de nouveaux clients, programmes qui entraînent des coûts directs de marketing moindres et dont les coûts se reflètent plutôt dans les produits des activités ordinaires et les marges.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, 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 certains des écarts importants.

**Compétent** – Le candidat explique plusieurs des écarts importants.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique la plupart des écarts importants.



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

Le candidat prépare les budgets des dépenses, et explique pourquoi la cible de dépenses de production relatives aux boîtes-repas Chef Rita est susceptible d'être respectée ou non, ainsi que les facteurs ayant une incidence sur le respect ou non de cette cible.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

*6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*

*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*

## Budgets des dépenses

Nous avons révisé les budgets des dépenses relatives aux boîtes-repas Chef Rita.

	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Août</b>
Ventes de boîtes-repas budgétées	260 000	270 000	250 000	210 000	190 000
Aucun stock de produits finis à l'ouverture ni à la clôture					
Production requise	260 000	270 000	250 000	210 000	190 000

### Ingrédients :

Coût total des ingrédients à acheter – chiffres fournis	<b>1 339 974 \$</b>	<b>1 463 843 \$</b>	<b>1 410 860 \$</b>		
---	---------------------	---------------------	---------------------	--	--

### Emballage :

Production requise (n <sup>bre</sup> de repas)	260 000	270 000	250 000	210 000	190 000
Matières premières par unité (en kg)	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
Besoins de production (en kg)	119 600	124 200	115 000	96 600	87 400
Stock de clôture souhaité – somme des besoins de production des deux mois suivants	239 200	211 600	184 000		
Emballage total requis	358 800	335 800	299 000		
Moins : stock d'ouverture	(240 000)	(239 200)	(211 600)		
Emballage à acheter	118 800	96 600	87 400		
Coût par kg	2,78 \$	2,78 \$	2,78 \$		
<b>Coût total de l'emballage à acheter</b>	<b>330 264 \$</b>	<b>268 548 \$</b>	<b>242 972 \$</b>		

### Main-d'œuvre directe :

Production requise	260 000	270 000	250 000		
Coûts de main-d'œuvre directe par repas	0,80 \$	0,80 \$	0,80 \$		
<b>Total des coûts de main-d'œuvre directe</b>	<b>208 000 \$</b>	<b>216 000 \$</b>	<b>200 000 \$</b>		

### Coûts indirects :

Production requise	260 000	270 000	250 000		
Coûts indirects variables par repas	1,19 \$	1,19 \$	1,19 \$		
Total des coûts indirects variables	309 400 \$	321 300 \$	297 500 \$		
Coûts indirects fixes par mois	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$		
<b>Total des coûts indirects par mois</b>	<b>709 400 \$</b>	<b>721 300 \$</b>	<b>697 500 \$</b>		

<b>Total des coûts budgétés</b>	<b>2 587 638 \$</b>	<b>2 669 691 \$</b>	<b>2 551 332 \$</b>		
---------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--	--

Comme on peut le constater, les dépenses dépassent chaque mois la cible de 1,8 million \$. Le maintien de cette tendance dépendra de divers facteurs :

- Volume des ventes : on constate que les nombres estimatifs de repas vendus en juillet et en août sont moins élevés que ceux d'avril à juin. Nous ne savons pas si les chiffres d'avril à juin ont été inhabituellement élevés, ou s'il s'agira du volume habituel à l'avenir. En juillet, les ventes ont diminué de 16 % par rapport à juin. Comme une part importante des coûts semblent être variables, cette diminution des ventes en juillet pourrait aisément réduire les dépenses pour les amener en deçà de la cible.
- Coûts des ingrédients : ces coûts semblent être en hausse. En effet, le coût par repas augmente d'un mois à l'autre : avril = 5,15 \$ ( $1\,339\,974 \$ \div 260\,000$ ); mai = 5,42 \$ ( $1\,463\,843 \$ \div 270\,000$ ); juin = 5,64 \$ ( $1\,410\,860 \$ \div 250\,000$ ). Comme la cible des dépenses a été établie en février, il se peut qu'elle ne reflète pas la tendance à la hausse des coûts des ingrédients, laquelle semble importante en 2022. Si cette tendance se maintient, il est possible que TMB continue de ne pas respecter la cible des dépenses établie.
- Coûts d'emballage : la cible établie ne tient pas compte des coûts d'emballage associés au nouveau contrat, lequel n'a été conclu qu'en 2022. D'une part, il est probable que ces coûts soient inférieurs à ceux engagés par TMB à la fin de 2021, puisque le taux de change USD/CAD s'était alors détérioré. D'autre part, TMB doit conserver en stock une réserve de deux mois d'emballage, ce qui fait augmenter les coûts d'emballage. La cible établie ne tient probablement pas compte de ces facteurs. Comme ils se contrebalancent, la prépondérance de l'un ou de l'autre pourrait avoir une incidence positive ou négative sur la capacité de TMB d'atteindre la cible.
- Coûts indirects : la cible établie ne tient pas compte des réductions de coûts qui pourraient être réalisées grâce au centre de traitement des commandes de Montréal nouvellement rénové (où les travaux ont pris fin en novembre 2021). Cette mise à niveau devrait entraîner une baisse des coûts des services publics et des coûts d'entretien récurrents, de sorte que TMB sera plus susceptible d'atteindre la cible de dépenses.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, 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 préparer les budgets des dépenses, et tente d'expliquer pourquoi la cible de dépenses est susceptible d'être respectée ou non ou de décrire les facteurs ayant une incidence sur le respect de la cible.

**Compétent** – Le candidat prépare les budgets des dépenses, explique pourquoi la cible de dépenses est susceptible d'être respectée ou non et décrit les facteurs ayant une incidence sur le respect de la cible.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare les budgets des dépenses et explique en détail pourquoi la cible de dépenses est susceptible d'être respectée ou non.

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

Le candidat formule des commentaires sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing mises en œuvre.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
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	<b>A</b>
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	<b>B</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*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*

*6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*

*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*

Il était demandé d'analyser les données pour fournir des commentaires concernant les tendances touchant les produits de TMB, notamment en formulant des commentaires sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les diverses initiatives de marketing mises en œuvre.

### Ventes trimestrielles moyennes par client

Comme on peut le voir dans le graphique, les ventes moyennes par client des trois premiers trimestres de 2020 ont dépassé la moyenne sectorielle, atteignant un sommet de 324 \$ au troisième trimestre. Par la suite, les ventes par client ont commencé à diminuer considérablement; elles n'étaient plus que de 283 \$ au quatrième trimestre de 2021. Au cours de 2021, les ventes moyennes par client ont chuté de 12,7 % ( $(324 \$ - 283 \$) \div 324 \$$ ), alors que la baisse moyenne dans le secteur a été de 7,1 % ( $(325 \$ - 302 \$) \div 325 \$$ ).

On observe aussi que le nombre de commandes par client a augmenté en 2021, passant de 4,6 à 5,7 par trimestre. Le fait que les ventes moyennes par client ont diminué pendant cette même période nous révèle que les ventes par commande ont baissé au cours de 2021. On peut aussi constater que la composition des ventes a changé : au début de 2021, les ventes des boîtes-repas « Sans prétention » les moins chères étaient en baisse, tandis que les ventes des boîtes-repas « Sans prétention » biologiques, plus chères, étaient en hausse. Pour les trois trimestres suivants toutefois, les ventes des boîtes-repas « Sans prétention » les moins chères étaient en hausse, tandis que les ventes des boîtes-repas « Sans prétention » les plus chères étaient en baisse.

Ces constatations montrent que le choix des boîtes-repas les moins chères a une incidence sur la baisse des ventes trimestrielles par client, et ce, malgré la hausse du nombre de commandes par client. De plus, un concurrent d'envergure mondiale a fait son entrée sur le marché canadien au troisième trimestre de 2021. Les prix sont l'élément concurrentiel clé, il y a donc une immense pression pour les réduire afin de conserver la clientèle; la baisse des ventes moyennes par client à partir de l'arrivée du nouveau concurrent montre que ce dernier a probablement eu une incidence importante sur les ventes.

Les ventes des boîtes-repas « Gourmet » et « Grand Chef » étaient en hausse au troisième et au quatrième trimestres, ce que TMB pourrait explorer pour en tirer parti.

### Taux d'annulation

Dans l'ensemble, le nombre de clients actifs a augmenté chaque trimestre. Au premier et au deuxième trimestres, l'entreprise a gagné plus de clients qu'elle en a perdus. Au troisième trimestre, le nombre de clients perdus a dépassé celui des nouveaux clients. Au quatrième trimestre, probablement en raison des nouvelles initiatives de marketing concernant le programme de rabais, il y a eu davantage de nouveaux clients que de clients perdus. La tendance est toutefois alarmante : bien que le gain net de clients par TMB pendant l'exercice ait été de 9 100 (65 000 – 74 100), il a fallu 51 100 (9 400 + 10 400 + 10 600 + 20 700) nouveaux clients pour atteindre ce chiffre, soit 79 % du nombre de clients de TMB au début de l'exercice.

De plus, le pourcentage de clients qui annulent leur abonnement après seulement un mois est passé de 15 % au premier trimestre à 35 % au quatrième, ce qui dépasse la moyenne du secteur, qui est de 30 %. Le pourcentage de clients perdus après deux mois est encore plus alarmant : il s'élevait à 40 % au quatrième trimestre, ce qui représente le plus gros pourcentage de clients perdus et est supérieur à la moyenne de 30 % du secteur. Il y a aussi une baisse importante du pourcentage de clients qui restent au-delà de six mois.

Les statistiques de décembre 2021 montrent que les clients de TMB qui annulent leur abonnement le font plus rapidement que ceux des autres entreprises de prêt-à-cuisiner; une proportion plus importante des clients de TMB qui annulent leur abonnement le font au cours du premier mois (35 %) et du deuxième ou du troisième mois (40 %), comparativement à 30 % pour le secteur. Les pourcentages de clients de TMB qui restent de quatre à cinq mois (15 %) ou six mois ou plus (10 %) avant d'annuler leur abonnement sont toutefois inférieurs au taux du secteur, qui est de 25 %. On peut en déduire que si TMB réussit à conserver ses clients pendant plus de trois mois, ceux-ci sont susceptibles de rester plus longtemps que ce qui a cours dans le secteur.

#### Réussite des initiatives de marketing

Le nombre de nouveaux clients qu'a permis d'attirer le marketing télévisuel est demeuré stable au cours des trois premiers trimestres, allant de 2 350 à 2 968 clients, mais a diminué considérablement au quatrième trimestre pour s'établir à 1 656 clients, ce qui est compréhensible compte tenu de la réduction des dépenses de 50 %. Dans le cas des balados, même si les charges ont été engagées uniformément tout au long de l'exercice, les nouveaux clients provenant de cette source ont diminué de façon constante pendant l'exercice, ce qui montre que cette initiative a peut-être perdu de son efficacité. Le nombre de nouveaux clients issus des initiatives dans les médias sociaux est également demeuré stable du premier au troisième trimestre, allant de 2 350 à 2 808, mais a chuté à 621 au quatrième trimestre, bien que les efforts et les sommes engagés dans ce secteur n'aient pas changé. Le nombre de clients attirés par les rabais consentis aux nouveaux clients a considérablement augmenté, passant à 10 143 au quatrième trimestre. La nouvelle initiative de marketing lancée pendant ce trimestre, qui mettait de l'avant des boîtes-repas à prix très bas, a manifestement réussi à attirer de nombreux clients. Enfin, le nombre de nouveaux clients provenant des recommandations est demeuré stable pendant les trois premiers trimestres, allant de 1 880 à 2 392, puis a beaucoup augmenté pour atteindre 7 245 au quatrième trimestre.

L'examen du coût d'acquisition par client donne lieu aux calculs suivants :

	<b>Télévision</b>	<b>Balados</b>	<b>Médias sociaux</b>	<b>Rabais aux nouveaux clients</b>	<b>Recommandations</b>
Nombre total de nouveaux clients	9 782	6 847	8 217	12 723	13 531
Total annuel des dépenses	2 300 000 \$	1 500 000 \$	650 000 \$	1 500 000 \$	350 000 \$
Coût d'acquisition par client	235,13 \$	219,07 \$	79,10 \$	117,90 \$	25,87 \$

Les programmes de recommandation sont très efficaces et sont l'un des moyens les moins coûteux de recruter de nouveaux clients. Le programme de recommandation de TMP a été à l'origine du plus important nombre de nouveaux clients en 2021. À l'inverse, les publicités dans des balados se classent deuxièmes en termes de coûts, mais elles n'ont pas attiré beaucoup de clients.

### **Conclusion**

TMB doit constamment engager des dépenses pour attirer de nouveaux clients afin de remplacer ceux qui partent, et ce, à un rythme si alarmant que l'entreprise pourrait se trouver dans l'impossibilité de le soutenir. Elle aurait peut-être avantage à tenter de fidéliser ses clients plutôt qu'à dépenser pour attirer continuellement de nouveaux clients qui partiront d'ici quelques mois.

Selon l'analyse qui précède, la télévision est l'initiative la plus coûteuse, mais la plus fiable, d'un trimestre à l'autre. Son coût d'acquisition par client est le plus élevé, mais il s'agit d'un moyen de communication qui semble très efficace pour attirer de nouveaux clients. Il faudrait éliminer les dépenses liées aux balados, car cette initiative de marketing ne semble pas attirer suffisamment de nouveaux clients. Les médias sociaux et les recommandations de clients sont peu coûteux et il convient de les conserver. Les rabais sont coûteux et, même s'ils ont fonctionné en décembre, il faudrait faire un suivi pour savoir si les taux de croissance qui s'y rattachent se maintiennent en 2022 et combien de temps restent ces nouveaux clients. S'ils ne sont attirés que par les bas prix et partent après leurs deux livraisons, il sera plus économique de mettre en œuvre une autre initiative de marketing qui permettra d'attirer et de fidéliser les clients cibles.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6, 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 formuler des commentaires sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle ou les initiatives de marketing mises en œuvre.

**Compétent** – Le candidat formule des commentaires sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing mises en œuvre.

**Compétent avec distinction** – Le candidat formule des commentaires judicieux sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing mises en œuvre.



**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION  
TON MENU EN BOÎTE LTÉE (TMB)**

À : Frances  
De : CPA  
Objet : Questions diverses

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.**

**Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7 (Profondeur)**

Le candidat fait une analyse afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devraient être présentées séparément par TMB.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
1.4.2	Évaluer les états financiers, y compris les informations fournies par voie de notes	A	A

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*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*

IFRS 8 *Secteurs opérationnels* donne des indications concernant l'information sectorielle. Voici ce qu'indique le paragraphe 5 :

*Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :*

- (a) qui se livre à des activités ordinaires dont elle peut tirer des produits et pour lesquelles elle peut engager des charges (y compris des produits et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;*
- (b) dont les résultats d'exploitation sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions sur les ressources à affecter au secteur et d'évaluer la performance de celui-ci ; et*
- (c) pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.*

L'examen du sommaire tiré du logiciel comptable de TMB montre clairement que les différentes régions se livrent à des activités dont elles tirent des produits et pour lesquelles elles engagent

des charges, et qu'il est possible d'obtenir des informations financières distinctes pour chaque région. De plus, Rita croit maintenant qu'il est plus avantageux de fournir les informations par région géographique, car c'est la façon dont elle évalue normalement la performance financière de TMB. Par conséquent, TMB a des secteurs opérationnels.

Afin de déterminer pour quels secteurs opérationnels TMB devrait présenter l'information séparément, il faut examiner les indications des paragraphes pertinents d'IFRS 8 :

*11 Une entité doit présenter séparément les informations relatives à chaque secteur opérationnel qui :*

- (a) a été identifié conformément aux paragraphes 5 à 10, ou qui résulte du regroupement de deux secteurs ou plus ainsi identifiés, conformément au paragraphe 12 ; et*
- (b) dépasse les seuils quantitatifs énoncés au paragraphe 13.*

Les paragraphes 14 à 19 décrivent d'autres situations dans lesquelles des informations distinctes relatives à un secteur opérationnel doivent être présentées.

#### *Critères de regroupement*

*12 Des secteurs opérationnels présentent souvent une performance financière à long terme similaire s'ils ont des caractéristiques économiques similaires. Par exemple, on peut s'attendre à ce que deux secteurs opérationnels aient des marges brutes moyennes à long terme similaires si leurs caractéristiques économiques sont similaires. Plusieurs secteurs opérationnels peuvent être regroupés en un secteur opérationnel unique si ce regroupement est conforme au principe fondamental de la présente norme, si les secteurs présentent des caractéristiques économiques similaires et si les secteurs sont similaires en ce qui concerne chacun des points suivants :*

- (a) la nature des produits et services ;*
- (b) la nature des procédés de fabrication ;*
- (c) le type ou la catégorie de clients auxquels sont destinés leurs produits et services ;*
- (d) les méthodes utilisées pour distribuer leurs produits ou fournir leurs services ; et*
- (e) s'il y a lieu, la nature de l'environnement réglementaire, par exemple dans le cas des banques, des compagnies d'assurance ou des services publics.*

*13 Une entité doit présenter séparément les informations relatives à un secteur opérationnel qui atteint l'un des seuils quantitatifs suivants :*

- (a) les produits des activités ordinaires présentés pour le secteur, comprenant à la fois les ventes à des clients externes et les ventes ou transferts intersectoriels, représentent au moins 10 % des produits des activités ordinaires cumulés, de sources internes et externes, de tous les secteurs opérationnels ;*
- (b) la valeur absolue du résultat net présenté pour le secteur représente au moins 10 % du plus élevé des montants suivants, en valeur absolue : (i) le bénéfice cumulé présenté pour tous les secteurs opérationnels n'ayant pas présenté de perte, ou (ii) la perte cumulée présentée pour tous les secteurs opérationnels ayant présenté une perte ;*

(c) *les actifs du secteur représentent au moins 10 % des actifs cumulés de tous les secteurs opérationnels.*

Comme nous avons déterminé que TMB a des secteurs opérationnels conformément aux paragraphes 5 à 10, nous devons nous reporter au paragraphe 13 pour évaluer si les seuils quantitatifs sont atteints.

D'abord, comme TMB a enregistré des produits des activités ordinaires totalisant 93 931 \$ pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, le seuil des produits serait de 9 393 \$ ( $93\,931 \$ \times 0,1$ ). Compte tenu de ce seuil, TMB devrait présenter séparément les informations sur les secteurs de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec.

Avant de situer le résultat net par rapport au seuil, il faut calculer 10 % du total du bénéfice global présenté et du total de la perte globale présentée. Les régions qui ont présenté un bénéfice pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont enregistré un résultat net totalisant 4 233 \$ ( $2\,386 \$ + 191 \$ + 631 \$ + 1\,025 \$$ ). Les régions qui ont subi une perte pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont enregistré une perte nette totalisant 903 \$ ( $668 \$ + 235 \$$ ). Comme le bénéfice global total est plus important que la perte globale totale, le seuil doit correspondre à 10 % du total du bénéfice global de 4 233 \$, soit 423 \$ ( $4\,233 \$ \times 0,1$ ). Par conséquent, compte tenu de ce seuil, TMB devrait présenter séparément les informations sur la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et le Québec.

L'actif total de TMB s'établissait à 28 577 \$ le 31 décembre 2021, ce qui donne un seuil de 2 858 \$ ( $28\,577 \$ \times 0,1$ ). Compte tenu de ce seuil, TMB devrait présenter séparément les informations sur la Colombie-Britannique et le Québec seulement.

Étant donné que, selon les indications du *Manuel*, une entité doit présenter séparément les informations relatives à un secteur qui atteint ou dépasse l'un des seuils, on peut dresser le sommaire ci-dessous afin de déterminer pour quelles régions il faut présenter les informations séparément :

Seuil	C.-B.	Alb.	Sask. et Man.	Ont.	Qc	Atlantique
Produits des activités ordinaires	√	√	X	√	√	X
Résultat présenté	√	√	X	√	√	X
Actifs	√	X	X	X	√	X

- √ Région dont les informations doivent être présentées séparément
- X Région dont les informations n'ont pas à être présentées séparément

Par conséquent, TMB devrait présenter séparément les informations sur la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et le Québec. Toutefois, avant de tirer une conclusion définitive, nous devons aussi tenir compte des indications suivantes du paragraphe 15 :

*Si le total des produits des activités ordinaires externes présentés par les secteurs opérationnels représente moins de 75 % des produits des activités ordinaires de l'entité, des secteurs opérationnels supplémentaires doivent être identifiés en tant que secteurs à présenter (même s'ils ne satisfont pas aux critères énoncés au paragraphe 13) jusqu'à ce qu'au moins 75 % des produits des activités ordinaires de l'entité soient inclus dans des secteurs à présenter.*

Les régions de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec ont enregistré des produits des activités ordinaires totalisant 86 663 \$ (28 294 \$ + 18 006 \$ + 16 995 \$ + 23 368 \$), soit environ 92 % (86 663 \$ / 93 931 \$) de l'ensemble des produits des activités ordinaires, si bien que ce critère est largement satisfait. Par conséquent, il n'y a pas d'autres régions pour lesquelles il faut présenter des informations séparément. Les informations sur les régions de la Saskatchewan et du Manitoba et de l'Atlantique pourront être présentées sous la catégorie « Autres », car ces régions n'atteignent pas les seuils au-delà desquels il faut présenter leurs informations séparément.

Les paragraphes 20 à 22 fournissent les indications additionnelles suivantes sur l'information à présenter pour chaque secteur :

*20 Une entité doit fournir des informations qui permettent aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer la nature et les effets financiers des activités auxquelles elle se livre et des environnements économiques dans lesquels elle exerce ces activités.*

*21 Pour mettre en œuvre le principe énoncé au paragraphe 20, l'entité doit fournir les informations suivantes pour chaque période pour laquelle un état du résultat global est présenté :*

- (a) les informations générales décrites au paragraphe 22 ;*
- (b) les informations sur les résultats nets des secteurs présentés, y compris les produits des activités ordinaires et les charges spécifiés qui sont inclus dans les résultats nets sectoriels présentés, ainsi que les informations sur les actifs sectoriels, les passifs sectoriels et la base d'évaluation, décrites aux paragraphes 23 à 27 ; et*
- (c) les rapprochements des totaux des produits des activités ordinaires sectoriels, ainsi que des résultats nets sectoriels, des actifs sectoriels, des passifs sectoriels et des autres éléments sectoriels significatifs présentés avec les montants correspondants au niveau de l'entité, décrits au paragraphe 28.*

*22 Une entité doit fournir les informations générales suivantes :*

- (a) les facteurs utilisés pour identifier les secteurs de l'entité à présenter, y compris la base d'organisation retenue (par exemple, si la direction a choisi d'organiser l'entité en fonction des particularités des produits et services, des zones géographiques, des environnements réglementaires, ou d'une combinaison de facteurs, et si des secteurs opérationnels ont été regroupés) ;*
- (aa) les jugements portés par la direction lors de l'application des critères de regroupement énoncés au paragraphe 12, notamment une brève description des secteurs opérationnels qui ont été regroupés selon ces critères et des indicateurs*

- économiques qui ont été évalués pour déterminer que ces secteurs présentent des caractéristiques économiques similaires ; et*
- (b) les types de produits et de services dont proviennent les produits des activités ordinaires de chaque secteur à présenter.*

Le paragraphe 23 donne des précisions sur les postes et les autres montants que l'entité doit présenter pour chaque secteur.

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 de faire une analyse afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devraient être présentées séparément par TMB.

**Compétent** – Le candidat fait une analyse afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devraient être présentées séparément par TMB.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait une analyse approfondie afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devraient être présentées séparément par TMB.

#### **Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)**

Le candidat recommande les procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière analysées, dont la présentation d'information par région géographique.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</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>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 présentées ci-après doivent être mises en œuvre à l'égard de chaque question d'information financière, dont la présentation d'information par région géographique.

**Nouvelle offre de rabais**

- Afin d'acquérir une compréhension de l'offre du point de vue de la constatation des produits, nous devrions obtenir et lire la nouvelle offre affichée sur le site Web de TMB en décembre. Il faudrait plus particulièrement nous assurer que l'offre répond aux critères d'identification du contrat énoncés dans IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (le contrat a une substance commerciale, les parties ont approuvé le contrat, les droits de chaque partie sont identifiés, les conditions de paiement sont identifiées et il est probable que TMB recouvrera la contrepartie). Nous devrions accorder une attention particulière au prix de vente de la première boîte-repas et au rabais offert sur la deuxième boîte-repas. Selon notre compréhension de l'offre, nous devrions nous assurer que la première boîte-repas et la deuxième offerte au rabais dans les 30 jours suivants sont des obligations de prestation distinctes. Il faudra ensuite refaire la répartition du prix de vente total entre les obligations de prestation distinctes pour vérifier l'exactitude des produits à comptabiliser.
- Pour un échantillon des 10 000 ventes de boîtes-repas, nous devrions vérifier les pièces justificatives démontrant que le client a bel et bien conclu la transaction, comme une confirmation envoyée par courriel au client par TMB, et vérifier la date pour nous assurer que la transaction a bien eu lieu pendant la période de l'offre de rabais. De plus, nous pourrions vérifier la concordance des paiements des clients avec le compte bancaire ou les relevés bancaires de TMB.
- Il faudrait demander une confirmation à l'entreprise de livraison de TMB pour un échantillon des livraisons effectuées en décembre, lequel doit couvrir les 10 000 premières boîtes-repas et les 3 000 deuxièmes boîtes-repas. Étant donné que le transfert du contrôle de la boîte-repas au client a lieu lorsque celle-ci lui est livrée, nous pourrions ensuite recalculer les produits à comptabiliser compte tenu des boîtes-repas livrées et du prix de chacune des deux boîtes, pour vérifier la réalité et l'exactitude des produits comptabilisés.

### **Contrat avec chef Arlene**

- Pour déterminer si le contrat comprend des éléments qui répondent à la définition d'une immobilisation incorporelle :
  - Il faudrait obtenir et lire l'intégralité du contrat conclu entre chef Arlene et TMB, afin d'acquiescer une compréhension de ses conditions. Plus particulièrement, nous devrions confirmer que chef Arlene a convenu de ne pas vendre les droits sur ses recettes à d'autres entreprises de prêt-à-cuisiner, ce qui nous permettrait d'établir que l'immobilisation incorporelle est identifiable et que TMB contrôle les avantages économiques futurs associés aux recettes de chef Arlene.
  - Pour déterminer s'il existe un avantage économique futur, nous devrions demander à la direction la liste des ventes à ce jour de boîtes-repas qui contiennent les recettes de chef Arlene. Il faudrait sélectionner un échantillon de ces ventes de boîtes-repas et les vérifier par rapprochement avec les pièces justificatives, comme les preuves de paiement. De plus, nous devrions obtenir les prévisions de ventes de la direction pour évaluer les avantages futurs. Pour corroborer les hypothèses qui sous-tendent les prévisions, il faudrait vérifier la concordance des montants avec les pièces justificatives. Par exemple, en ce qui concerne la croissance des ventes futures, nous pourrions examiner les tendances sectorielles et la croissance historique des ventes de TMB.
- Nous devrions également, pour vérifier l'exactitude du montant de l'immobilisation incorporelle, confirmer que TMB a versé 400 000 \$ à chef Arlene conformément aux dispositions du contrat et vérifier le paiement par rapprochement avec le relevé bancaire.
- Il faudrait obtenir des éléments probants à l'appui de la valeur des deux composantes du contrat signé avec chef Arlene (la marque et les recettes), comme un rapport d'évaluation obtenu auprès d'un expert, ou des rapports sectoriels justifiant la valeur des recettes d'un chef de renommée comparable.
- Nous devrions demander à la direction combien de temps elle prévoit vendre les boîtes-repas contenant les recettes originales et portant la marque Chef Arlene, afin d'évaluer le caractère raisonnable de la durée d'utilité de cinq ans de l'immobilisation incorporelle. Il faudrait corroborer cette assertion avec des éléments probants, notamment les procès-verbaux de réunions portant sur la planification. Nous devrions ensuite recalculer l'amortissement de l'immobilisation incorporelle pour vérifier l'exactitude de l'amortissement cumulé au 31 décembre 2021 et la charge d'amortissement de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **Rénovation du centre de traitement des commandes**

- Nous devrions visiter le centre de traitement des commandes rénové de TMB pour confirmer l'existence du centre lui-même et des travaux de rénovation. Il faudrait également inspecter chacune des parties du bâtiment du centre de Montréal, surtout le nouveau système de filtration de l'air ajouté en 2021, pour vérifier la répartition du coût total entre les différents composants.

- En ce qui concerne les montants dépensés qui répondent aux critères de comptabilisation comme actif ou composant d'un actif, nous devrions vérifier par rapprochement les ajouts au bâtiment et à ses divers composants avec les pièces justificatives et relevés bancaires, pour vérifier l'existence de l'actif et l'exactitude du montant. À titre d'exemple :
  - Il faudrait vérifier que les montants payés aux parties externes au titre du système de chauffage et de climatisation, de la toiture, des murs intérieurs et des planchers concordent avec les factures, et passer en revue la description de chaque élément pour nous assurer qu'il s'agit d'une immobilisation.
  - Pour ce qui est des salaires et avantages sociaux des employés, nous devrions vérifier que les salaires horaires des employés concordent avec leurs contrats de travail et que les heures de travail sur les murs internes concordent avec les fiches de présence des employés ou les documents de paie, et comparer les avantages sociaux des employés en pourcentage des salaires avec les données des périodes précédentes. Il faudrait aussi nous entretenir avec le gestionnaire de projet pour nous assurer que les employés ont bel et bien travaillé sur la rénovation du centre de traitement des commandes. Nous devrions ensuite recalculer les salaires et les avantages sociaux pour évaluer l'exactitude du montant de 600 000 \$.
  - Nous devrions vérifier les coûts de mise au rebut par rapprochement avec les factures connexes.
- Pour ce qui est des montants dépensés qui devraient plutôt être comptabilisés en charges, nous devrions vérifier par rapprochement les charges avec les pièces justificatives et les relevés bancaires, afin de confirmer l'exactitude de ces montants. À titre d'exemple :
  - Montants dépensés pour le remplacement des briques : nous devrions vérifier le montant par rapprochement avec les pièces justificatives, comme les factures.
  - Coût de la relocalisation du matériel : si la relocalisation a été effectuée par les employés de TMB, nous devrions mettre en œuvre des procédures semblables à celles relatives aux travaux que les employés ont réalisés sur les murs internes. Si les travaux ont été confiés à un sous-traitant, nous devrions vérifier les coûts par rapprochement avec la facture reçue du sous-traitant.
  - Coûts supplémentaires pour le remplacement des planchers endommagés par une inondation : nous devrions vérifier les coûts par rapprochement avec le contrat conclu avec le fournisseur.
  - Produit d'assurance reçu : nous devrions obtenir et examiner les communications que TMB a reçues de l'assureur, pour vérifier l'exactitude du montant.

### **Présentation d'information par région géographique**

- Nous devrions nous entretenir avec Rita de la manière dont elle prend des décisions sur la répartition des ressources et l'évaluation de la performance de TMB, pour nous assurer que les secteurs opérationnels sont fondés sur les régions géographiques et non sur les secteurs d'activité. De plus, nous devrions examiner les rapports que la direction a produits en 2021 pour y relever des éléments probants démontrant qu'ils sont fondés sur les régions et non sur les secteurs d'activité.
- Nous devrions vérifier l'exactitude du montant des produits, des charges et des actifs par région selon le système comptable de TMB. Par exemple, pour les produits et les charges,



nous pourrions sélectionner un échantillon des ventes de boîtes-repas aux clients et, selon l'adresse de livraison dans le profil de chaque client et/ou selon la preuve de livraison de l'entreprise de livraison, vérifier si le montant a été enregistré dans les comptes de la région appropriée. Nous pourrions ensuite recalculer les seuils quantitatifs pour nous assurer de leur exactitude et revoir pour quelles régions l'information doit être présentée séparément selon chaque seuil et de manière globale afin de nous assurer que les informations fournies par voie de notes sont bien classées et présentées. Pour ce qui est des actifs, nous pourrions en sélectionner un échantillon et les vérifier par rapprochement avec les factures connexes pour confirmer le lieu de livraison des actifs, ou visiter les bureaux régionaux pour vérifier que les actifs s'y trouvent bel et bien.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat recommande certaines des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière analysées.

**Compétent** – Le candidat recommande plusieurs des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière analysées.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande bon nombre des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière analysées.

#### **Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)**

Le candidat formule des recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système semblables dans l'avenir, et analyse les problèmes relevés dans les données du système de vente converti.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
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
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

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes</b>	
6.1.2	<i>Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes</i>
6.1.3	<i>Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux</i>
6.2.1	<i>Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales</i>
6.2.4	<i>Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer</i>
6.3.1	<i>Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix</i>

### **Recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système dans l'avenir**

Voici nos recommandations concernant les futures conversions de système.

#### Rapprochements effectués après la conversion

Il était approprié de vérifier que le nombre total de comptes de clients et de ventes transférées du système de TMB concordait avec celui de l'ancien système de PVM à la suite de la conversion, mais les travaux réalisés étaient insuffisants pour assurer l'exactitude des profils de clients et des données historiques sur les ventes. D'après l'examen du rapport des ventes quotidiennes pour la ville de Nanaimo, plusieurs profils de clients semblent inexacts ou incomplets (voir plus loin). Il est raisonnable de supposer que le système de TMB fonctionne adéquatement, puisqu'il est en utilisation et que les problèmes relevés dans le rapport des ventes pour la ville de Nanaimo datent d'avant la conversion. Par conséquent, il est probable que les données n'ont pas été correctement transférées. Lors de futures conversions de système, nous recommandons à TMB de vérifier que le montant des ventes totales et les renseignements sur les comptes des clients concordent dans l'ancien et dans le nouveau système après la conversion. Par exemple, il serait possible de calculer un total factice des numéros de cartes de crédit des clients pour vérifier l'exactitude de la conversion de l'information des profils de clients. Dans l'idéal, ce processus devrait être automatisé pour que 100 % des renseignements puissent être vérifiés; toutefois, TMB pourrait aussi procéder par échantillons si elle n'a pas les outils nécessaires pour automatiser la comparaison. Tous les renseignements contenus dans les deux systèmes (adresses, statuts, numéros et dates d'expiration des cartes de crédit, etc.) devraient être comparés. TMB pourrait ainsi s'assurer que les données converties ne contiennent aucune erreur compensatoire.

### Exploitation de systèmes en parallèle

La conversion du système de vente de PVM a été effectuée le 25 décembre, après quoi le système a été mis immédiatement hors service. Même si le système de TMB est probablement fiable, puisqu'il est utilisé actuellement, ce n'est peut-être pas toujours le cas. L'exploitation de systèmes en parallèle permet de vérifier la concordance des informations d'un ancien et d'un nouveau système, afin de s'assurer du bon fonctionnement du nouveau système. De plus, il peut être utile de maintenir l'ancien système pendant un certain temps pour que les employés puissent consulter les informations historiques si le nouveau système contient des données inexactes. Par conséquent, si TMB réalise d'autres conversions de système dans l'avenir, nous recommandons d'exploiter les systèmes en parallèle durant une période raisonnable après la conversion. TMB pourrait ainsi comparer les données produites par les deux systèmes et procéder à des investigations sur les écarts avant la mise hors service du système de l'entreprise acquise. Par exemple, advenant la conversion future de données sur les ventes, il serait important que TMB exploite les systèmes en parallèle, puis qu'elle compare les ventes par client à mesure qu'elles sont effectuées (pour s'assurer qu'il n'y a aucune erreur compensatoire), de sorte à pouvoir résoudre les écarts sans incidence négative sur l'expérience client.

### Ressources de TI accrues

Selon les commentaires du directeur des TI de TMB, il semble que des ressources insuffisantes aient été affectées à la conversion, puisqu'il n'a pas eu le temps de réaliser des tests supplémentaires. Les inquiétudes soulevées à la suite de l'examen du rapport des ventes quotidiennes pour la ville de Nanaimo pourraient entraîner une incapacité à prendre les commandes de clients après la conversion, de l'insatisfaction chez les clients, etc. Par conséquent, étant donné que TMB compte assurer sa croissance au moyen d'acquisitions, nous lui recommandons de confier les futures conversions au directeur des TI et de lui attribuer des ressources humaines suffisantes pour l'aider à s'acquitter de ses autres responsabilités. Il serait ainsi possible d'utiliser des données fictives pour réaliser à l'avance des essais d'acceptation auprès des utilisateurs, afin que les erreurs soient corrigées avant la conversion des données réelles.

### Moment de la conversion

La conversion du système de vente de PVM a été effectuée le 25 décembre, à minuit. La date du 25 décembre (un jour férié) a peut-être été choisie parce que l'on s'attendait à un volume de ventes moins élevé. Or, il n'y avait probablement pas assez d'employés de TMB en poste ce jour-là pour pouvoir résoudre tous les problèmes susceptibles de survenir pendant la conversion. Lors de conversions futures, TMB devrait veiller, dans le choix de la date, à ce que le personnel de soutien puisse être là pour régler tous les problèmes, et opter pour un moment où l'interruption se ressentira le moins pour les clients et sur les activités.

### **Problèmes relevés dans les données du système de vente converti**

L'examen du rapport des ventes quotidiennes pour la ville de Nanaimo m'a permis de relever les problèmes suivants dans les données du système de vente :

- Bien qu'il soit clairement indiqué que le rapport des ventes ne porte que sur les ventes de boîtes-repas à des clients de Nanaimo (C.-B.), ce rapport contient des données sur des clients d'autres villes, soit Salmon Arm (Ling Kwok) et Kelowna (Jung Yang). Il semble donc qu'il y ait des erreurs dans les profils des clients ou les paramètres du rapport. Par ailleurs, comme il n'est pas clairement indiqué dans le rapport si l'adresse est celle associée à la carte de crédit ou s'il s'agit de l'adresse de livraison, il est possible qu'un client ait commandé une boîte-repas pour une personne qui habite dans une autre ville.
- Il y a un cas (Anup Misra) où des informations sur l'adresse du client (numéro et rue) sont manquantes. Ce type d'omission pourrait poser problème si, dans l'avenir, l'entreprise de livraison ne peut pas trouver le domicile de clients, ce qui pourrait causer le gaspillage de boîtes-repas ou de l'insatisfaction chez les clients.
- Il y a un cas (Deepa Jain) où la date d'expiration de la carte de crédit est manquante et un autre (Yazhu Chen) où la carte de crédit était déjà expirée au moment de la vente. Soit ces commandes sont passées et les cartes de crédit étaient valides au moment de la transaction (auquel cas les données de ces clients n'ont pas été correctement transférées au moment de la conversion), soit l'ancien système avait un bogue permettant à un client de passer une commande avec sa carte même si la date d'expiration était dépassée ou manquante; ces commandes n'auraient alors pas été payées à TMB.
- Dans la colonne « Statut », on remarque qu'une boîte-repas a été vendue à un client (Sung Jeong) dont le compte est inactif. Comme il y avait un numéro de carte de crédit à son dossier et que la transaction a eu lieu le 24 décembre 2021, la boîte-repas a été facturée au client. Si le compte du client est plutôt bel et bien actif, comme la commande d'une boîte-repas le donne à penser, il y a encore plus lieu de douter de l'exactitude des données du rapport des ventes quotidiennes.
- D'après le rapport des ventes quotidiennes, la vente d'une boîte-repas à un client (Chris Denver) et l'annulation de cette vente ont eu lieu le 24 décembre 2021. Ces opérations pourraient être justifiées si le client a passé une commande qu'il a ensuite annulée, mais la présence d'un montant négatif pourrait dénoter que le rapport des ventes quotidiennes contient des erreurs.
- Deux boîtes-repas ont été vendues le même jour à une cliente (Rebecca Hodges). Bien qu'il ne soit pas impossible qu'un client commande deux boîtes-repas en même temps (par exemple, si sa famille compte plus de membres que la moyenne), cette situation est peu probable, ce qui donne à penser que le rapport produit par le système de TMB est peut-être inexact. Ces ventes de boîtes-repas sont associées à des adresses différentes. Il est possible qu'il y ait une explication pour ces adresses différentes, par exemple si Rebecca se fait parfois livrer des boîtes-repas à la maison et parfois au travail, ou a commandé en même temps une boîte pour sa famille et une boîte pour d'autres personnes. Or, compte tenu de la présence d'adresses différentes, il est moins probable qu'elle ait sciemment commandé deux boîtes-repas le même jour. Par conséquent, nous devons faire une investigation plus approfondie pour déterminer si cette duplication de transactions est justifiée ou constitue une erreur.

Deux clients (Yazhu Chen et Tohru Izumi) ont la même adresse. Bien qu'il soit plausible qu'ils vivent ensemble et que l'information soit exacte, il est également possible que cette duplication d'adresses soit une erreur dans le rapport.

Il faut mener immédiatement des investigations sur ces anomalies afin que les erreurs soient corrigées, pour éviter qu'elles aient une incidence négative sur l'expérience client.

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 formule certaines recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système semblables dans l'avenir, ou analyse certains problèmes relevés dans les données du système de vente converti.

**Compétent** – Le candidat formule certaines recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système semblables dans l'avenir, et analyse certains problèmes relevés dans les données du système de vente converti.

**Compétent avec distinction** – Le candidat formule plusieurs recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système semblables dans l'avenir, et analyse plusieurs problèmes relevés dans les données du système de vente converti.

#### Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat recommande des procédures de revue diligente pour réduire le plus possible les risques liés au projet d'acquisition de Sucreries et tentations Itée (STL).

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</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	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 – Compétences habilitantes**

*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 de revue diligente consistent pour TMB à aller au-delà des états financiers résumés fournis par le chef des finances de STL avant de conclure une entente en vue d'acheter 100 % des actions ordinaires de STL. Les procédures qui seraient mises en œuvre dans le cadre d'un audit des états financiers et d'une mission de contrôle diligent comportent des similitudes, mais aussi des différences. Les procédures d'une mission de contrôle diligent devraient porter sur les éléments suivants :

- la propriété des actifs comptabilisés au bilan;
- l'exhaustivité des passifs de STL, comptabilisés ou non comptabilisés;
- l'évaluation des actifs et des passifs de STL à leurs justes valeurs plutôt qu'à leurs valeurs comptables, ces dernières n'étant pas pertinentes pour TMB;
- la viabilité de la performance financière de STL après l'acquisition.

Pour réduire le plus possible les risques liés au projet d'acquisition, je recommande de mettre en œuvre les procédures de revue diligente suivantes :

- Il faudrait obtenir une confirmation bancaire pour établir l'existence du solde de trésorerie, l'exhaustivité de l'emprunt bancaire exigible et l'exactitude des deux comptes. La confirmation bancaire devrait contenir d'autres renseignements qui pourraient être utiles aux fins de la décision de TMB sur le projet d'acquisition, notamment les actifs affectés en garantie de l'emprunt bancaire et le taux d'intérêt, les clauses restrictives ainsi que les modalités de remboursement de cet emprunt.
- De la même manière, il faudrait obtenir des confirmations de comptes clients auprès d'un échantillon de clients de STL pour vérifier l'existence et l'exactitude des comptes clients. L'évaluation doit être testée au moyen de l'examen des reçus postérieurs au 31 décembre 2021. Nous devrions obtenir les relevés bancaires de janvier et de février pour vérifier, en les comparant aux dépôts reçus, si les comptes clients au 31 décembre ont été réglés. Nous estimerions ainsi la recouvrabilité des comptes en souffrance à la date des états financiers résumés, pour nous assurer que le montant auquel ils sont évalués n'est pas supérieur à leur juste valeur.
- Nous devrions réaliser une prise d'inventaire, avec un comptage de la liste au plancher et du plancher à la liste, pour vérifier l'exhaustivité et l'existence des stocks (matières premières, produits en cours et produits finis). Il faudrait aussi appliquer des procédures de reconstitution pour déterminer le solde des stocks au 31 décembre 2021, puisque la fin de l'exercice est passée. Lors de la prise d'inventaire, il faudrait noter les dates de péremption des ingrédients et les dates de préparation et/ou de péremption des desserts pour nous assurer que les stocks sont consommables ou vendables, ce qui permettra d'étayer l'évaluation figurant au bilan. De plus, nous devons comparer le coût des desserts terminés aux prix de vente récents, pour

nous assurer que les stocks sont évalués à la juste valeur aux fins de l'évaluation du projet d'acquisition.

- Nous devrions visiter les installations de STL pour vérifier l'existence des éléments figurant dans l'historique des immobilisations corporelles de STL, et chercher des éléments probants pour évaluer l'âge et la condition de ces actifs, notamment des informations sur leurs dates d'assemblage. Il pourrait être nécessaire de faire appel à un expert pour cette évaluation. De plus, nous devrions demander une copie de la police d'assurance de STL, notamment la liste des immobilisations corporelles assurées. Cette liste confirmerait la propriété, car il est peu probable que STL paie des primes pour assurer des actifs qui ne lui appartiennent pas. Nous devrions aussi obtenir les récentes évaluations des immobilisations corporelles de STL ou, si aucune évaluation n'a été réalisée récemment, il faudrait en faire réaliser pour déterminer leur juste valeur et leur durée d'utilité résiduelle prévue, surtout pour les actifs importants.
- Bien que STL n'en ait comptabilisé aucune dans son bilan, il est possible qu'elle ait des immobilisations incorporelles, notamment des listes de clients, des contrats d'approvisionnement et des recettes de dessert. Par conséquent, nous devrions nous entretenir avec la direction pour savoir si de telles immobilisations incorporelles existent. Il faudrait ensuite demander les informations financières prospectives préparées par STL et les auditer pour évaluer les justes valeurs de ces immobilisations incorporelles non comptabilisées, par exemple au moyen de l'analyse de la valeur actualisée des flux de trésorerie ou de l'approche marché.
- Il faudrait envoyer des demandes de confirmation des comptes fournisseurs aux fournisseurs de STL, y compris à ceux ayant un solde de compte nul, pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des comptes fournisseurs. De plus, nous devrions procéder à une recherche des passifs non comptabilisés pour obtenir une assurance additionnelle quant à l'exhaustivité des passifs. Pour ce faire, il faudrait sélectionner un échantillon d'opérations de paiement survenues après le 31 décembre 2021 et les comparer aux pièces justificatives, notamment les factures de fournisseurs, pour déterminer si les opérations ont été comptabilisées dans la bonne période et si d'autres passifs auraient dû être comptabilisés au 31 décembre 2021. Il faudrait aussi vérifier s'il y a des factures non comptabilisées.
- Nous devrions demander et examiner les déclarations de revenus des sociétés et de TPS/TVH de STL, ainsi que les avis de cotisation ou de nouvelle cotisation connexes, pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des passifs d'impôt.
- Nous devrions demander et examiner le contrat d'emprunt bancaire. Étant donné que l'emprunt n'est exigible que le 31 décembre 2026, nous devrions aussi calculer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs associés à l'emprunt bancaire exigible, selon le taux d'intérêt actuel du marché, pour établir la juste valeur de ce passif.
- Nous devrions demander et examiner les récentes factures d'honoraires juridiques pour y rechercher des éléments probants concernant des passifs éventuels non comptabilisés et leurs montants. De plus, nous devrions communiquer avec l'avocat de STL pour demander des informations sur toute poursuite intentée contre STL.
- Pour ce qui est de l'échantillon des ventes, il faudrait comparer les ventes aux factures et aux documents d'expédition pour confirmer les montants des ventes et la réception des commandes par les clients.
- La deuxième plus grosse charge (après le coût des ventes) dans l'état des résultats de STL est le poste « Autres ». TMB devrait demander une ventilation du montant sous « Autres » et

examiner la description de chaque composante pour savoir s'il s'agit de dépenses d'affaires véritables ou de dépenses personnelles des propriétaires.

- Nous devrions passer en revue un échantillon de contrats des employés pour nous assurer de l'absence de passifs non comptabilisés, comme les coûts d'un régime de retraite ou des indemnités de vacances.
- Nous devrions demander la liste des clients de STL. À partir de cette liste, il faudrait confirmer les conditions des contrats directement avec les clients importants pour évaluer la stabilité des produits de STL et acquérir une compréhension des conditions, notamment les clauses de remboursement. De la même manière, nous devrions demander la liste des fournisseurs de STL et confirmer les conditions des contrats directement avec les fournisseurs importants pour obtenir une compréhension de la structure de coûts et des incidences sur la rentabilité. De plus, nous obtiendrions ainsi des éléments probants sur les engagements futurs importants qui pourraient avoir une incidence sur la situation et la performance financières à venir de STL.
- Étant donné que STL est une société à capital fermé, nous devrions examiner ses livres comptables pour y rechercher des éléments probants de dépenses personnelles qui pourraient avoir été incluses dans les comptes par erreur et qui ne seront plus incluses dans les charges à l'avenir. De même, il faudrait évaluer si la rémunération totale de la direction (salaire, dividendes, etc.) cadre avec les salaires et la rémunération prévus, car tout écart aurait une incidence sur la viabilité de la performance financière de STL.

Il est également important de noter que les états financiers ne présentent que les chiffres de l'exercice considéré. TMB devrait par conséquent demander un jeu complet d'états financiers (état des résultats, état des bénéfices non répartis, bilan et état des flux de trésorerie) présentant les informations comparatives au moins de l'exercice 2020, pour lui permettre de relever les tendances et les risques qui devraient faire l'objet d'un examen plus poussé. Des procédures devront en outre être mises en œuvre à l'égard de la période allant du 31 décembre 2021 au 15 mars 2022, soit la date de l'achat, pour vérifier si la situation financière a connu des changements importants dans l'intervalle.



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 recommande certaines procédures de revue diligente.

**Compétent** – Le candidat recommande plusieurs procédures de revue diligente.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande de nombreuses procédures de revue diligente.

#### Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat décrit les faiblesses dans les processus de production de STL et recommande les contrôles supplémentaires que TMB devrait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits « sans noix » de STL ne contiennent effectivement pas de noix.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	A	A

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

D'après la rencontre que Rita a eue avec le pâtissier en chef de STL, TMB devrait mettre en œuvre plusieurs contrôles internes concernant les desserts sans noix.

### **Proximité des chaînes de production**

Faiblesse : Lorsque la nouvelle chaîne de production aura été lancée, les deux chaînes seront placées côte à côte.

Incidence : La proximité des deux chaînes de production pourrait donner lieu à de la contamination croisée, d'autant plus que les chaînes sont nettoyées au moyen d'appareils de nettoyage à haute pression entre les quarts de travail. Ce type de nettoyage pourrait entraîner la projection de particules de noix qui contamineraient la chaîne de production des produits sans noix. Il faudrait alors, au minimum, maintenir cette chaîne à l'arrêt plus longtemps et engager des coûts supplémentaires pour la nettoyer en profondeur avant de la relancer.

Recommandation : Si possible, STL devrait reconfigurer sa pâtisserie de manière à séparer ses chaînes de production. S'il est impossible de les séparer, il faudrait installer des parois entre les chaînes de production pour minimiser le risque de contamination croisée. Il faudrait en outre s'efforcer de trouver des techniques de nettoyage autres que le nettoyage à pression.

### **Passage des employés, du matériel et des ustensiles d'une chaîne à l'autre**

Faiblesse : Les pâtissiers passeront de la chaîne de production des desserts avec noix à la chaîne des desserts sans noix. Il en ira de même pour le matériel et les ustensiles, en fonction des volumes de production.

Incidence : Des particules de noix sur les vêtements ou les mains des pâtissiers ou sur le matériel et les ustensiles qui passeront d'une chaîne de production à l'autre pourraient entraîner une contamination croisée. Les desserts contaminés pourraient devoir être jetés pour que les clients ne subissent pas de réaction allergique.

Recommandation : STL devrait planifier les variations des volumes de production lorsqu'elle établit les horaires de ses pâtissiers, afin d'éviter qu'ils doivent passer d'une chaîne de production à l'autre. S'il est impossible de le faire ou s'il y a des variations inattendues des volumes de production, les pâtissiers devraient bien se laver les mains avant de passer de la chaîne des produits contenant des noix à celle des produits sans noix, afin de réduire le plus possible les risques de contamination croisée. Le matériel et les ustensiles devraient au minimum être nettoyés méticuleusement avant de passer d'une chaîne à l'autre. De préférence (compte tenu du coût relativement faible d'une telle solution), STL devrait acheter suffisamment de matériel et d'ustensiles pour chaque chaîne de production et les identifier au moyen d'un code de couleurs pour éviter qu'ils passent d'une chaîne à l'autre.

### **Confirmations écrites**

Faiblesse : STL prévoit d'accepter que les nouveaux fournisseurs confirment par écrit que leurs produits sont bien exempts de noix; toutefois, cette confirmation ne fera l'objet d'aucune vérification.

Incidence : Comme il n'y a aucune vérification, les nouveaux fournisseurs pourraient confirmer par écrit que leurs produits ne contiennent pas de noix sans que ce soit réellement le cas. Par conséquent, STL pourrait acheter des ingrédients qui contiennent des noix et les incorporer à ses desserts sans noix. Si un client subissait des conséquences graves sur sa santé, comme un choc anaphylactique, ou en mourait, la réputation et la viabilité de STL pourraient en souffrir, car il est peu probable que les clients achèteraient des produits de STL après un tel incident.

Recommandation : STL devrait mettre en œuvre des processus additionnels pour s'assurer que les ingrédients achetés de fournisseurs sont exempts de noix. Il pourrait s'agir de vérifier auprès des associations sectorielles si le fournisseur a obtenu une certification attestant de l'absence de noix dans ses produits. Par ailleurs, STL pourrait, lorsqu'elle reçoit les ingrédients, les mettre de côté pour procéder à des tests afin de confirmer qu'ils sont exempts de noix avant de les utiliser. Enfin, STL pourrait demander aux fournisseurs de faire ces vérifications au moins une fois par année, et non avant la première livraison seulement, car les processus des fournisseurs pourraient changer avec le temps.

### **Entreposage des ingrédients**

Faiblesse : Lorsqu'elle les recevra des fournisseurs, STL entreposera les ingrédients qui contiennent des noix et ceux qui en sont exempts dans la même pièce garde-manger et la même chambre froide, même si, à part un symbole « sans noix », leurs emballages sont identiques.

Incidence : Si les ingrédients sont entreposés dans la même pièce garde-manger et la même chambre froide et que les emballages sont identiques à part un symbole « sans noix », il est possible que des ingrédients soient utilisés dans la mauvaise chaîne de production. Par exemple, les pâtisseries pourraient prendre des ingrédients contenant des noix en pensant qu'il s'agit d'ingrédients sans noix, car les emballages sont semblables. Les desserts censés être sans noix seraient ainsi contaminés et devraient être vendus comme des produits contenant des noix ou jetés. De plus, si un emballage d'ingrédients contenant des noix est endommagé ou laissé ouvert, des particules de noix risquent de contaminer les ingrédients sans noix entreposés dans la même pièce.

Recommandation : STL devrait construire une pièce garde-manger distincte pour entreposer séparément les ingrédients qui contiennent des noix et ceux qui en sont exempts, ce qui atténuerait le risque de contamination croisée et le risque que les pâtisseries utilisent des ingrédients sur la mauvaise chaîne de production. STL devrait également acquérir une autre chambre froide pour entreposer les ingrédients sans noix, et utiliser la chambre froide qu'elle a actuellement pour l'entreposage des ingrédients contenant des noix. STL pourrait aussi demander aux fournisseurs de modifier leurs emballages pour qu'il soit possible de mieux distinguer les ingrédients qui contiennent des noix de ceux qui en sont exempts.

### **Refroidissement des desserts**

Faiblesse : Des étiquettes indiquant que les desserts contiennent des noix ou qu'ils sont sans noix ne seront apposées qu'une fois que les desserts auront refroidi et auront été emballés.

Incidence : Si les desserts ne sont pas identifiés immédiatement à leur sortie de la chaîne de production comme contenant des noix ou en étant exempts, ils risquent d'être mélangés et confondus. Par conséquent, des clients allergiques aux noix pourraient consommer des desserts contenant des noix et en subir les conséquences sur leur santé.

Recommandation : Si ce n'est pas déjà dans ses plans, STL devrait prévoir un espace distinct pour chaque chaîne de production où laisser les desserts refroidir avant de les emballer et d'apposer les étiquettes indiquant qu'ils contiennent des noix ou qu'ils sont sans noix. Elle pourrait aussi utiliser du matériel de pâtisserie et des ustensiles d'une couleur différente pour les desserts contenant des noix et pour ceux sans noix, afin de les distinguer visuellement. De plus, le pâtissier en chef devrait inspecter visuellement tous les desserts pour vérifier la présence de noix et, pour un échantillon de desserts prêts à être emballés et étiquetés, il devrait s'assurer que les desserts identifiés comme étant « sans noix » sont bel et bien exempts de noix.

### **Formation du personnel**

Faiblesse : STL compte sensibiliser ses pâtissiers à la gravité des réactions allergiques aux noix et à l'importance d'éviter que les ingrédients et les desserts qui contiennent des noix entrent en contact avec ceux qui n'en contiennent pas. Cette sensibilisation ne se fera qu'au moment de l'embauche des employés, lors de leur séance d'orientation.

Incidence : Plus les pâtissiers auront de l'ancienneté chez STL, plus ils seront susceptibles d'oublier les notions sur les allergies aux noix apprises lors de leur séance d'orientation, ou de relâcher leur vigilance quant au respect des mesures de sécurité mises en place à la pâtisserie. Par conséquent, des clients pourraient subir des réactions allergiques en raison de desserts faussement identifiés comme étant sans noix.

Recommandation : STL devrait exiger que ses pâtissiers assistent à une formation sur la sécurité au moins une fois par année. De plus, dans le cadre de son processus d'évaluation de la performance, STL devrait tenir compte du respect des protocoles de sécurité par les pâtissiers, et les violations devraient être traitées avec beaucoup de sérieux.

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 décrit certaines des faiblesses et recommande les contrôles supplémentaires que TMB devrait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits « sans noix » de STL ne contiennent effectivement pas de noix.

**Compétent** – Le candidat décrit plusieurs des faiblesses et recommande les contrôles supplémentaires que TMB devrait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits « sans noix » de STL ne contiennent effectivement pas de noix.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit la plupart des faiblesses et recommande les contrôles supplémentaires que TMB devrait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits « sans noix » de STL ne contiennent effectivement pas de noix.

#### Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat recommande des procédures d'audit pour vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat d'approvisionnement.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</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>B</b>	<b>A</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

Pour chacune des exigences énoncées dans le contrat d'approvisionnement avec Verdures ATG inc. (ATG), je recommande la mise en œuvre des procédures suivantes :

- Pour nous assurer que les légumes sont cultivés sur la ferme d'ATG et n'ont pas été achetés auprès d'autres fermes, nous devrions demander à la direction et au personnel d'ATG si tous les légumes sont cultivés sur la ferme et s'il y a des exceptions (par exemple, en cas de mauvaise récolte). Nous devrions aussi examiner les livres comptables d'ATG pour nous assurer qu'aucun élément probant ne montre que des légumes ont été achetés auprès d'autres fermes et, pour les achats faits auprès d'autres fermes, obtenir et inspecter les factures pour nous assurer qu'il ne s'agissait pas d'achats de légumes.
- Pour nous assurer que l'emballage des légumes comprend un code à barres universel qui, lorsqu'il est lu, indique que le légume a été cultivé par ATG et précise la date et l'heure de récolte ainsi que la date de péremption, nous devrions nous entretenir du processus relatif aux codes à barres avec la direction et le personnel. Il faudrait visiter la ferme au moment où les légumes sont récoltés, prélavés et emballés, et portent un code à barres. Nous devrions prélever un échantillon de légumes emballés et scanner les codes à barres pour nous assurer de l'exactitude des renseignements qui s'affichent, notamment vérifier que la date de récolte correspond à la date du jour.
- Pour nous assurer que les légumes ont été certifiés selon les normes canadiennes sur l'agriculture biologique par un organisme de vérification désigné par l'Agence canadienne d'inspection des aliments, nous devrions examiner les documents de certification fournis à ATG. Ce faisant, nous devrions noter le nom de l'organisme de vérification et consulter le site Web de l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour voir s'il est désigné par l'Agence et si cette désignation a eu lieu récemment. Nous pourrions aussi demander une confirmation de la certification d'ATG directement auprès de l'organisme de vérification.
- Pour nous assurer qu'une fois récoltés, les légumes ont été prélavés dans de l'eau chlorée pour en éliminer les contaminants et les insectes, nous devrions nous informer auprès de la direction et du personnel d'ATG sur les procédures de pré lavage. Nous devrions également visiter la ferme pour vérifier la présence de stations de lavage et tester l'eau afin de confirmer qu'elle est bel et bien chlorée. Parmi les autres procédures que nous pourrions mettre en œuvre, nous pourrions examiner les registres d'ATG sur le pré lavage afin de nous assurer que cette activité a lieu après chaque récolte, ou inspecter les légumes emballés pour vérifier la présence de traces de chlore.
- Pour nous assurer que les légumes portant un code à barres sont entreposés, jusqu'à leur expédition à TMB, dans un endroit dont la température est contrôlée, nous devrions visiter la ferme et examiner les installations d'entreposage. Nous devrions demander le relevé des écarts de température par rapport à la fourchette de 1 °C à 4 °C, puis nous entretenir de ces écarts avec la direction et le personnel d'ATG. Il faudrait aussi utiliser notre propre thermomètre pour mesurer la température dans les installations d'entreposage, et la comparer à celle indiquée au même moment par le système, pour en vérifier l'exactitude.

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 recommande certaines procédures d'audit pour vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat d'approvisionnement.

**Compétent** – Le candidat recommande plusieurs procédures d'audit pour vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat d'approvisionnement.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande de nombreuses procédures d'audit pour vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat d'approvisionnement.

#### Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat indique quels soldes de comptes significatifs seront probablement inclus dans les questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur, et explique pourquoi.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	B	A
4.3.10	Dégager des conclusions et communiquer les résultats	B	A

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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

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

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

La NCA 701, *Communication des questions clés de l'audit dans le rapport de l'auditeur indépendant*, donne des indications sur le traitement des éléments clés de l'audit dans le rapport de l'auditeur.

Voici ce qu'indique le paragraphe 2 :

*L'objectif de la communication des questions clés de l'audit est de rehausser la valeur communicationnelle du rapport de l'auditeur en offrant une transparence accrue quant à l'audit réalisé. La communication des questions clés de l'audit fournit de l'information supplémentaire permettant aux utilisateurs visés par les états financiers (les «utilisateurs visés») de comprendre les questions qui, selon le jugement professionnel de l'auditeur, ont été les plus importantes dans l'audit des états financiers de la période considérée. La communication des questions clés de l'audit peut aussi aider les utilisateurs visés à comprendre l'entité et les aspects des états financiers audités à l'égard desquels la direction doit porter des jugements importants.*

Selon ce qu'indique le paragraphe C6 a), étant donné que TMB est inscrite à la Bourse de Toronto, l'auditeur externe doit communiquer les questions clés de l'audit dans son rapport pour les périodes closes à compter du 15 décembre 2020; cette exigence s'applique donc aux états financiers de 2021.

Le paragraphe 9 fournit les indications suivantes au sujet de la détermination des questions clés de l'audit :

*L'auditeur doit déterminer, parmi les questions communiquées aux responsables de la gouvernance, celles ayant nécessité une attention importante de sa part au cours de l'audit. Aux fins de cette détermination, l'auditeur doit prendre en considération les points suivants :*

- a) les aspects qu'il considère comme présentant des risques d'anomalies significatives plus élevés ou à l'égard desquels il a identifié des risques importants conformément à la NCA 315;*
- b) les jugements importants portés par l'auditeur en ce qui concerne les aspects des états financiers à l'égard desquels la direction a dû porter des jugements importants, tels que les estimations comptables comportant un degré élevé d'incertitude d'estimation;*
- c) les incidences sur l'audit d'événements ou d'opérations importants qui ont eu lieu au cours de la période considérée.*

De plus, le paragraphe A29 indique ce qui suit :

*Voici d'autres considérations qui peuvent être pertinentes pour déterminer l'importance relative d'une question communiquée aux responsables de la gouvernance et établir si cette question constitue une question clé de l'audit :*

- l'importance de la question pour la compréhension, par les utilisateurs visés, des états financiers pris dans leur ensemble, et en particulier son caractère significatif par rapport aux états financiers;*
- la nature des méthodes comptables sous-jacentes liées à la question ou la mesure dans laquelle le choix par la direction d'une méthode comptable appropriée a été complexe ou subjectif en comparaison avec d'autres entités du même secteur;*



- *la nature et le caractère significatif, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, des anomalies corrigées et du cumul des anomalies non corrigées résultant de fraudes ou d'erreurs qui sont liés à la question, le cas échéant;*
- *la nature et l'étendue de l'effort d'audit que nécessite la question, notamment :*
  - o *l'étendue des compétences et des connaissances spécialisées nécessaires à la mise en œuvre des procédures d'audit relatives à cette question ou à l'évaluation des résultats de ces procédures, le cas échéant,*
  - o *la nature des consultations effectuées auprès de personnes qui ne font pas partie de l'équipe de mission au sujet de la question;*
- *la nature et l'ampleur des difficultés soulevées par la mise en œuvre des procédures d'audit, par l'évaluation des résultats de ces procédures et par l'obtention d'éléments probants fiables et pertinents pour étayer l'opinion de l'auditeur, en particulier dans les cas où les jugements portés par l'auditeur comportent une plus grande part de subjectivité;*
- *la gravité des déficiences du contrôle qui ont été relevées et qui sont pertinentes pour la question, le cas échéant;*
- *le fait que la question soulève ou non un certain nombre de considérations distinctes, mais interreliées, en matière d'audit. Par exemple, des contrats à long terme peuvent amener l'auditeur à porter une attention importante à la comptabilisation des produits, aux litiges ou à d'autres éventualités, et peuvent avoir une incidence sur d'autres estimations comptables.*

Voici les indications du paragraphe A5 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit* :

*Parmi les exemples d'éléments de référence pouvant être appropriés, selon les circonstances propres à l'entité, figurent les divers résultats communiqués tels que le bénéfice avant impôts, le total des produits, la marge brute et le total des charges, le total des capitaux propres ou la valeur de l'actif net. Le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif.*

Comme TMB est une entité à but lucratif, son seuil de signification serait normalement établi à 5 % de son résultat avant impôts. Il serait calculé comme suit :

Résultat avant impôts	4 560 000 \$
Ajustements au titre des erreurs comptables :	
Diminution des produits relatifs au nouveau rabais offert	(110 880)
Amortissement des droits d'utilisation des recettes de chef Arlene	(46 666)
Coûts liés à la rénovation du centre de traitement des commandes inscrits à l'actif par erreur	(310 000)
Possible amortissement non déduit pour 2021	????
Résultat avant impôts corrigé	<u>4 092 454</u>
	× 5 %
	<u><u>204 623\$</u></u>
Seuil de signification	

Voici les soldes de comptes significatifs qui feront probablement l'objet des questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur compte tenu de ce seuil, avec motifs à l'appui.

### Produits

Les produits tirés de la vente de boîtes-repas sont significatifs par rapport aux états financiers. Voici ce qu'indique le paragraphe 27 de la NCA 240, *Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers* :

*Lors de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives résultant de fraudes, en se fondant sur la présomption qu'il existe des risques de fraude dans la comptabilisation des produits, l'auditeur doit évaluer quelles catégories de produits, d'opérations génératrices de produits ou d'assertions peuvent être à l'origine de tels risques.*

Même sans tenir compte des particularités des activités de TMB, la constatation des produits présenterait normalement un risque accru d'anomalies significatives en raison de la présomption de l'existence de risques de fraude, ce qui devrait nécessiter davantage de travaux d'audit. En ce qui concerne TMB, la constatation des produits pour la vente de repas en restaurant est relativement simple, car le contrôle du repas est transféré au client au moment où il lui est servi. Toutefois, en raison des rabais répandus dans le secteur du prêt-à-cuisiner et du nouveau rabais offert sur le site Web de TMB en décembre, la détermination du moment de la constatation des produits tirés de la vente des boîtes-repas présente un risque accru d'anomalies significatives. Par ailleurs, l'erreur de comptabilisation des produits associés à la nouvelle offre de rabais montre bien qu'il y a un risque accru d'anomalies significatives.

Par conséquent, l'auditeur externe inclura probablement la constatation des produits tirés de la vente de boîtes-repas dans les questions clés de l'audit de son rapport.

### **Immobilisations incorporelles et goodwill**

Les immobilisations incorporelles et le goodwill de TMB font partie des autres soldes de comptes significatifs dont il faudrait envisager l'inclusion dans les questions clés de l'audit.

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2021, les immobilisations incorporelles ont augmenté d'environ 169 000 \$, ce qui s'approche du seuil de signification. Sont inclus dans ce solde un logiciel, une marque et des listes de clients ainsi que le contrat avec chef Arlene. Comme TMB est une société ouverte, il est possible qu'elle ait intérêt à inscrire à l'actif des montants qui devraient être passés en charges, afin de répondre aux attentes des analystes et d'attirer des investisseurs nécessaires pour financer sa stratégie consistant à assurer sa croissance au moyen d'acquisitions, si bien que ces montants présentent un risque accru d'anomalies significatives. Par conséquent, la direction et l'auditeur externe devront porter des jugements importants pour déterminer si les critères de comptabilisation des immobilisations incorporelles acquises sont remplis.

Il y a aussi un risque accru d'anomalies significatives concernant l'évaluation des immobilisations incorporelles et du goodwill, ce qui nécessitera également davantage de travaux d'audit. Il pourrait être difficile de déterminer si les immobilisations ont une durée d'utilité déterminée ou indéterminée. De même, l'estimation de la durée d'utilité des immobilisations ayant une durée d'utilité déterminée comporte un degré élevé d'incertitude d'estimation. Enfin, il est possible que les immobilisations incorporelles et le goodwill soient plus susceptibles que d'autres actifs de subir des pertes de valeur. L'estimation de la valeur d'utilité et de la juste valeur diminuée des coûts de la vente pour ces actifs fera largement appel au jugement de la direction et de l'auditeur externe, et comportera un degré élevé d'incertitude d'estimation.

En raison des facteurs susmentionnés, l'auditeur externe inclura probablement ces éléments dans les questions clés de l'audit de son rapport.

### **Immobilisations corporelles**

Il faudrait aussi envisager l'inclusion des immobilisations corporelles dans les questions clés de l'audit.

Pendant l'exercice clos le 31 décembre 2021, des rénovations ont été apportées au centre de traitement des commandes de Montréal, dont le bâtiment et le matériel ont été mis à niveau. Les rénovations ont donné lieu à un ajout net de 3 490 000 \$ aux immobilisations corporelles, soit un montant supérieur au seuil de signification. Comme TMB est une société ouverte, il est possible qu'elle ait intérêt à inscrire à l'actif des montants qui devraient être passés en charges, afin de répondre aux attentes des analystes et d'attirer des investisseurs pour financer sa stratégie consistant à assurer sa croissance au moyen d'acquisitions. Ces montants présentent donc un risque accru d'anomalies significatives. De plus, une erreur significative de 310 000 \$ a été relevée dans l'inscription à l'actif des coûts de rénovation. Par conséquent, la direction et l'auditeur externe devront porter des jugements importants pour déterminer si les critères de comptabilisation à titre d'immobilisations sont remplis.

En outre, la rénovation du centre de traitement des commandes répondrait probablement à la définition d'une question clé de l'audit selon l'alinéa 9 c) de la NCA 701. Comme TMB possède seulement deux centres de traitement des commandes, la rénovation de l'un de ces centres serait vraisemblablement considérée comme un événement important.

En raison des facteurs ci-dessus, l'auditeur externe inclura probablement ces éléments dans les questions clés de l'audit de son rapport.

### **Impôts**

Il est fréquent que les impôts soient inclus dans la section du rapport de l'auditeur relative aux questions clés de l'audit, puisque la détermination des soldes d'impôts différés s'appuie sur des estimations comptables et que les équipes d'audit font souvent appel à un fiscaliste pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. Ainsi, comme les soldes relatifs aux impôts (charge d'impôts, impôts exigibles et impôts différés) sont significatifs, l'auditeur externe de TMB doit aussi envisager de les inclure dans les questions clés de l'audit. Toutefois, le risque d'anomalies significatives relatif à ces soldes serait probablement évalué comme étant de faible à modéré dans le cas de TMB. Par exemple, le solde d'impôts différés est probablement attribuable à des écarts temporaires entre la valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles de TMB et le solde de leur fraction non amortie du coût en capital. Une telle situation est courante et ne requiert pas une grande part de jugement. Par conséquent, il est peu probable que l'auditeur externe inclue les soldes d'impôts de TMB dans les questions clés de l'audit de son rapport.

### **Autres**

Bien qu'il y ait de nombreux autres soldes de comptes significatifs, rien n'indique qu'ils présentent un risque accru d'anomalies significatives, qu'ils requièrent l'exercice d'une grande part de jugement ou qu'ils comportent un degré élevé d'incertitude d'estimation, ce qui nécessiterait leur inclusion dans les questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur.

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 tente d'expliquer quels soldes de comptes significatifs seront probablement inclus dans les questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur.

**Compétent** – Le candidat explique quels soldes de comptes significatifs seront probablement inclus dans les questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique en profondeur quels soldes de comptes significatifs seront probablement inclus dans les questions clés de l'audit du rapport de l'auditeur.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE  
TON MENU EN BOÎTE LTÉE (TMB)**

À : Ara  
De : CPA  
Objet : Questions diverses

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.**

**Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7 (Profondeur)**

Le candidat analyse la décision d'investissement concernant l'achat du nouvel équipement d'emballage pour le centre de traitement des commandes de Montréal.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	<b>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

*6.2.3 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*

L'entreprise doit décider si elle devrait commander ou non le nouvel équipement d'emballage pour le centre de traitement des commandes de Montréal.

Voici une analyse du projet d'investissement réalisée selon la méthode de la valeur actualisée nette (VAN), suivie d'une analyse qualitative de la décision.

Les frais de déplacement de 11 200 \$ dépensés pour rencontrer le fabricant représentent un coût irrécupérable et, par conséquent, n'ont pas été pris en compte dans l'analyse.

Je n'ai pas tenu compte de la prime de recommandation offerte par le fabricant parce que son obtention est incertaine, même s'il s'agit d'un avantage potentiel. L'incitatif à la réduction des émissions de gaz carbonique offert par le gouvernement a aussi été exclu parce que la mesure n'a pas encore été adoptée, ce qui signifie que son obtention est incertaine.

Le montant de 85 300 \$ de coûts indirects fixes ne constitue pas un flux de trésorerie différentiel et, par conséquent, n'a pas été inclus dans le calcul de la VAN.

Objectif : Déterminer si TMB devrait acheter l'équipement d'emballage

Taux d'imposition	27 %	
Taux d'actualisation	15 %	
Durée du projet	5	
Investissement initial	(1 312 000)	
Primes de recommandation gagnées		Ces primes sont éventuelles; elles ont donc été exclues de l'analyse.
Valeur de récupération actuelle de l'ancien équipement	42 000	
Valeur actualisée des réductions d'impôts liées à la DPA sur l'investissement initial	280 972	$= (1\,312\,000 - 42\,000) \times 27\% \times 50\% / (15\% + 50\%) \times [(1 + 15\% \times 1,5) / (1 + 15\%)]$ (Note 2)
Réduction des stocks	75 000	Réduction des stocks liée aux matériaux d'emballage
Récupération de la réduction des stocks à la fin de l'an 5	(37 288)	$= 75\,000 \times [1 / (1,15)^5]$
Valeur actualisée de la réduction nette des coûts d'exploitation annuels après impôts	893 182	(Note 1)
Dans cinq ans – VA de la valeur de récupération du nouvel équipement	124 294	$= 250\,000 \times [1 / (1,15)^5]$

Impôt à payer en raison de la récupération d'amortissement sur la valeur de récupération du nouvel équipement	(33 560)	= 250 000 × 27 % × [1 / (1,15) <sup>5</sup> ] (ne tient pas compte de l'incidence de la FNACC restante)
VAN	<u>32 600</u>	

Note 1 – Réduction des coûts  
d'exploitation annuels :

Plastique et papier	260 000
Main-d'œuvre	50 000
Entretien	70 000
Électricité consommée	<u>(15 000)</u>
Réduction avant impôts	365 000
Après impôts	<u>266 450</u>
Valeur actualisée sur cinq ans	<u>893 182</u>

Note 2 – Le coût de l'équipement de la catégorie 53 peut aussi être passé en charges  
intégralement l'année de son acquisition.

Veillez noter que cette analyse se fonde sur les volumes actuels. Toute augmentation des volumes ou toute acquisition ayant pour effet de faire augmenter les volumes pourrait accroître la VAN, à condition que l'équipement soit en mesure de traiter ces volumes supérieurs. Des volumes inférieurs entraîneraient probablement une baisse des réductions de coûts et de la VAN.

Les facteurs qualitatifs suivants doivent aussi être pris en compte dans cette décision.

### Avantages

- L'utilisation de l'équipement réduira l'empreinte carbone de TMB en diminuant l'utilisation de papier et de plastique. TMB pourrait être admissible à un incitatif gouvernemental à la réduction des émissions de gaz carbonique correspondant à un rabais de 4 %, ou 52 480 \$ (1 312 000 \$ × 4 %).
- TMB sera la première entreprise du secteur à installer cet équipement, qui semble générer des économies et des réductions de coûts, ce qui améliorera les marges. Dans un environnement concurrentiel où les prix baissent constamment, toute réduction de coûts aidera l'entreprise à être concurrentielle et à maintenir ses marges d'exploitation.
- Il y aura un effet sur la fraîcheur parce que les boîtes seront mieux scellées, ce qui devrait être perçu comme un avantage par les clients.



- Les primes de recommandation représentent aussi un avantage potentiel, même si nous ne voudrions pas recommander de concurrents. Pour chaque recommandation, TMB pourrait recevoir une prime de 30 000 \$.
- Si l'équipement est à la hauteur des attentes, nous pourrions envisager de l'installer au centre de traitement des commandes de Vancouver ou dans les entreprises de préparation de boîtes-repas que nous acquerrons.
- L'accélération de l'emballage présente des avantages qui n'ont pas été quantifiés, mais les boîtes-repas seront emballées plus vite, ce qui fera augmenter le nombre de boîtes que le centre de Montréal pourra préparer et contribuera à préserver la fraîcheur de leur contenu.
- S'il y a une réduction du papier et du plastique utilisés, les emballages devraient être plus légers; par conséquent, il pourrait y avoir une réduction des frais de livraison.
- Le fabricant offre probablement la formation et l'installation gratuites dans un premier temps seulement; il semble en effet s'agir de mesures visant à inciter les clients à adopter la technologie.

### Inconvénients

- Comme il s'agira d'équipement nouvellement personnalisé dont le bon fonctionnement n'a pas encore été éprouvé, des problèmes d'exploitation pourraient survenir et faire en sorte que la machine tombe en panne pendant un certain temps, ce qui aurait un effet sur les coûts de TMB parce qu'elle devra préparer les boîtes-repas manuellement pendant ce temps.
- Comme il s'agit de nouvel équipement dans le secteur du prêt-à-cuisiner, les réductions de coûts pourraient être moins importantes que prévu.
- Le fabricant semble offrir des mesures incitatives importantes (formation et installation gratuites) à TMB; si l'équipement permet de générer des économies considérables, pourquoi le fabricant n'a-t-il pas réussi à attirer d'autres acquéreurs?
- Comme l'équipement générera des économies de coûts de main-d'œuvre de 50 000 \$, les employés perdront quelques heures de travail, ce qui ne leur plaira pas. Par conséquent, les employés touchés par ces pertes d'heures pourraient mal réagir à l'arrivée du nouvel équipement.

### **Conclusion générale**

Comme le projet a une VAN positive de 32 600 \$, d'un point de vue strictement quantitatif, il faudrait l'accepter.

De plus, si le gouvernement adopte l'incitatif à la réduction des émissions de gaz carbonique, la VAN du projet sera encore plus élevée. S'il était possible de quantifier les avantages associés à la rapidité d'emballage, aux réductions des frais de livraison et à l'accroissement de la fraîcheur, la VAN du projet s'en trouverait encore augmentée. TMB devrait acquérir l'actif à condition que le fabricant s'engage à régler tous les problèmes d'exploitation, à ses frais et dans les plus brefs délais.

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 de calculer la VAN de l'équipement d'emballage.

**Compétent** – Le candidat calcule la VAN de l'équipement d'emballage, analyse quelques facteurs qualitatifs et formule une conclusion étayée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule de façon exacte la VAN de l'équipement d'emballage, analyse plusieurs facteurs qualitatifs et formule une conclusion étayée.

#### Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat effectue une évaluation de DI, selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
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 – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

Vous avez demandé une évaluation de DI selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et une évaluation financière de l'acquisition.

Pour calculer la valeur d'une entreprise selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, il faut tout d'abord déterminer les flux de trésorerie annualisés normalisés, puis appliquer le taux de capitalisation, déterminé en fonction du taux d'actualisation et du taux de croissance.

Résultat avant impôts			
de DI – 2021	2 758 000 \$		
Amortissement	128 000		
Intérêts	42 000		
Ajustements pour normaliser			
le résultat :			
Écart entre la rémunération			
de Shelly Kopp et le salaire			
du marché	130 000	= 380 000 \$ – 250 000 \$	
Rémunération du fils			N'accomplit aucun travail, donc pas
de Shelly Kopp	80 000	nécessaire	
Coût des desserts donnés	137 400	= 2 % × 6 870 000 \$	
Gain de change –			
spéculation	(113 444)	Gain de spéculation exclu parce qu'il ne fait	
		pas partie des activités ordinaires	
Flux de trésorerie			
d'exploitation avant impôts	3 161 956		
Impôts sur le résultat à 18 %	(569 152)		
Flux de trésorerie			
d'exploitation après impôts	2 592 804		
Dépenses en immobilisations			
annuelles	(110 000)	Donné	
Flux de trésorerie annuels			
prévisibles	2 482 804 \$		
Taux d'actualisation	17 %		
Taux de croissance			
perpétuelle	3 %		
Multiple	7,1		
Valeur totale de l'entreprise	17 734 314		
Moins : valeur marchande			
de l'emprunt	(1 030 000)	Donné	
Plus : trésorerie excédentaire	844 000	= 2 844 000 \$ – 2 000 000 \$	

Dépense en immobilisations initiale, pour la mise aux normes des équipements	<u>(350 000)</u>
Valeur des capitaux propres	<u><u>17 198 314 \$</u></u>

Veillez noter que le coût des desserts donnés à des camps de jour et lors d'événements caritatifs a fait l'objet d'un ajustement à la lumière d'une opinion initiale selon laquelle ces dons ne génèrent pas de produits supplémentaires.

On arrive donc à une valeur de 17,2 millions \$ pour l'entreprise, ce qui est inférieur aux 18 millions \$ demandés par Shelly.

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 de calculer la valeur de DI.

**Compétent** – Le candidat utilise la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie pour calculer une valeur raisonnable pour DI et compare cette valeur au prix demandé par Shelly.

**Compétent avec distinction** – Le candidat utilise la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie pour calculer la valeur exacte de DI et compare cette valeur au prix demandé par Shelly.

#### Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat calcule certains ratios financiers pour DI, analyse les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation et décrit les synergies que TMB pourrait dégager de cette acquisition.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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 en tirer parti

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

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

Le tableau qui suit présente la comparaison des ratios financiers de DI aux données de référence sectorielles.

	<b>DI</b>	<b>Ratios sectoriels</b>
Produits d'exploitation annuels moyens	12 millions \$	100 millions \$
Marge brute	43 %	50 %
Frais de marketing en pourcentage des produits d'exploitation	10 %	14 %
Frais généraux et administratifs en pourcentage des produits d'exploitation	8 %	6 %
BAIIA en pourcentage des produits d'exploitation	24 %	30 %
BAIIA ajusté en pourcentage des produits d'exploitation	26 %	30 %

D'après l'analyse des données ci-dessus, il semble que DI est substantiellement plus petite (produits d'exploitation de 12 millions \$ comparativement à 100 millions \$) qu'une entreprise moyenne du secteur de la fabrication de produits alimentaires de spécialité. La taille de DI pourrait faire partie des raisons pour lesquelles sa marge brute est inférieure, ses frais généraux et administratifs sont plus élevés et ses marges du BAIIA sont plus basses, étant donné que l'entreprise manque d'envergure.

Voici les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation :

- Augmenter sa marge brute en renégociant ses contrats d'approvisionnement pour faire baisser les coûts des ingrédients, ou déterminer où il est possible qu'il y ait une grande quantité de gaspillage alimentaire, ce qui pourrait faire baisser sa marge brute.
- Augmenter ses dépenses de marketing et faire croître ses produits d'exploitation plus rapidement, ce qui entraînerait une hausse de son chiffre d'affaires, parce que DI consacre actuellement un plus faible pourcentage de ses produits d'exploitation annuels au marketing qu'une entreprise moyenne du secteur.
- Évaluer ses frais généraux et administratifs pour y repérer toute redondance qu'il serait possible d'éliminer; les frais généraux et administratifs en pourcentage des produits d'exploitation de DI sont plus élevés que la moyenne sectorielle.

- Déterminer si DI peut réduire davantage ses coûts, en renégociant ses contrats (c.-à-d. ses contrats d'approvisionnement) ou en faisant preuve d'une plus grande efficacité sur le plan des dépenses administratives. Si l'on se base sur son BAIIA ajusté, DI a une marge du BAIIA de 26 %, ce qui est inférieur à la moyenne sectorielle de 30 %. (Cette situation pourrait être attribuable au fait qu'en moyenne, les entreprises du secteur sont plus grosses que DI. Cette possibilité devrait faire l'objet d'un examen plus poussé.)

Selon l'analyse qui précède et notre compréhension de TMB, voici certaines des synergies qui pourraient découler de l'acquisition de DI :

- L'achat de plus grands volumes de certains ingrédients, comme la farine, le sucre ou d'autres fournitures, qui seraient utilisés dans la préparation des boîtes-repas et des desserts, pourrait générer des remises sur quantité. Ces remises amélioreraient la marge brute de DI, ce qui pourrait la faire concorder avec la moyenne du secteur.
- Le marketing croisé entre la clientèle de TMB et celle de DI pourrait faire augmenter les volumes de ventes de tous les produits de TMB.
- Certains concurrents dans le secteur se différencient en vendant des ajouts à leurs boîtes-repas. TMB pourrait inclure les produits de DI dans ses boîtes-repas et les commercialiser en tant qu'ajouts haut de gamme. Cela pourrait particulièrement bien fonctionner pour les boîtes « Gourmet » parce que les clients qui commandent ces dernières pourraient aussi vouloir avoir un dessert inclus. Cette offre permettrait à TMB de se différencier du reste du secteur et de faire augmenter son chiffre d'affaires grâce aux ajouts.
- TMB pourrait mettre en prime dans ses boîtes-repas des recettes de DI (sans les ingrédients); cette idée ne coûterait pas tellement cher, mais pourrait générer de la promotion pour les produits de DI, en plus de permettre à TMB de se différencier de ses concurrents.
- DI et TMB mènent toutes deux leurs activités à partir d'installations de production situées à Montréal, à environ 20 kilomètres l'une de l'autre. TMB devrait évaluer la possibilité de regrouper les activités à un seul endroit (DI pourrait peut-être mener ses activités à partir des installations de TMB), ce qui pourrait donner lieu à des réductions de coûts. Dans ce cas, il serait possible de vendre les installations de DI, ce qui générerait encore plus de valeur.
- DI a probablement certaines des mêmes fonctions administratives que TMB, comme la comptabilité et les TI, qui pourraient être regroupées avec celles de TMB. Un tel regroupement ferait baisser les frais généraux et administratifs de DI, ce qui pourrait les rendre plus conformes à la moyenne sectorielle.

Les synergies que TMB pourrait dégager de l'acquisition pourraient avoir une incidence sur le prix que TMB est prête à payer. Toutefois, la réalisation des synergies s'accompagne de risques liés à l'exécution; par conséquent, comme ces synergies présentent un degré de risque plus élevé que les activités principales de DI, TMB ne voudra peut-être pas les payer dollar pour dollar.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer certains ratios financiers, et tente d'analyser les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation et/ou les synergies que TMB pourrait dégager de l'acquisition.

**Compétent** – Le candidat calcule certains ratios financiers et analyse les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation et/ou les synergies que TMB pourrait dégager de l'acquisition.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule avec exactitude les ratios financiers et analyse en profondeur les aspects que DI pourrait améliorer dans son exploitation et les synergies que TMB pourrait dégager de l'acquisition.

#### Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat analyse les deux options proposées pour financer l'acquisition de DI et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.3	Évaluer les sources de financement	<b>B</b>	<b>A</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

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

Vous avez demandé une analyse des deux options de financement proposées par Shelly pour l'acquisition de DI. Aux fins de cette analyse, j'ai supposé que le prix d'achat payé sera de 18 millions \$. Toutefois, les questions traitées ci-après demeurent pertinentes même s'il est possible de négocier un prix plus bas.

### Billet à payer

Le tableau qui suit présente les résultats du calcul du paiement comptant initial requis et des intérêts annuels, qui diminueront de 10 % par année au fur et à mesure que les paiements annuels seront effectués.

Prix demandé pour l'acquisition	18 000 000	\$	
Trésorerie requise	900 000	\$	5 %
Montant du financement par le vendeur	17 100 000	\$	
Charge d'intérêts pour l'an 1	855 000	\$	5 %
Paiements annuels égaux	1 710 000	\$	1/10 du montant du financement par le vendeur

Au 31 décembre 2021, TMB avait 4 996 000 \$ de trésorerie disponible, ce qui serait suffisant pour lui permettre d'effectuer le paiement initial de 900 000 \$. DI génère des flux de trésorerie disponibles durables de 2 482 804 \$ par année, ce qui est inférieur au montant du paiement d'intérêts et de remboursement de capital de la première année, qui totalise 2 565 000 \$ (855 000 \$ + 1 710 000 \$). Par conséquent, TMB devra utiliser ses propres flux de trésorerie pour effectuer les paiements de l'emprunt. TMB semble avoir des bénéfices suffisants pour lui permettre de combler l'écart entre les paiements de l'emprunt et les flux de trésorerie générés par DI.

### Avantages

- Le taux d'intérêt simple de 5 % est très raisonnable comparativement aux taux de la ligne de crédit (actuellement 4,67 %) et de l'emprunt hypothécaire (7 %) de TMB. Cela équivaut à emprunter 15,6 millions \$ à un taux de 7 % plutôt que les 17,1 millions \$ qui seront financés par la dette contractée auprès de Shelly.
- L'option du billet à payer permet d'éviter d'avoir à verser la contrepartie conditionnelle exigée dans le cas de l'option de financement par échange d'actions.

### Inconvénients

- L'émission du billet à payer causera une détérioration du ratio emprunts/capitaux propres de l'entreprise. Après l'ajout de cette dette, le ratio révisé serait de 2,4 (15 318 + 17 100 / 13 259), ce qui est tout juste sous la limite de 2,5 que prévoit la clause restrictive. TMB doit être certaine qu'elle n'aura pas besoin de financement par emprunt supplémentaire dans un avenir proche, car un nouvel emprunt pourrait lui faire dépasser la limite de la clause restrictive. TMB pourrait aussi s'entretenir avec la banque de la clause restrictive liée à son ratio emprunts/capitaux propres; la banque serait peut-être prête à augmenter le seuil prévu, si elle comprenait les avantages que présenterait l'acquisition de DI (c.-à-d. que l'acquisition entraînerait une augmentation des flux de trésorerie pouvant être affectés au remboursement de la dette).
- L'affectation de la trésorerie disponible au paiement initial nuirait à la situation de trésorerie générale de l'entreprise; à différents moments dans la dernière année, TMB a



eu besoin d'utiliser le montant maximum de sa ligne de crédit. Cette situation pourrait générer un problème de flux de trésorerie pour TMB dans l'année à venir.

- L'obligation de rembourser immédiatement la totalité du solde dû dans certains cas pourrait être problématique. Le premier problème est que cette obligation empêcherait l'entreprise de fermer son capital dans les 10 prochaines années en raison de la clause concernant la radiation de la cote. TMB pourrait en effet envisager de fermer son capital si la direction continue de croire pendant une longue période que les actions sont sous-évaluées par rapport aux marchés publics.

Dans l'ensemble, TMB aura besoin de flux de trésorerie annuels importants pour respecter ses obligations au titre du billet à payer, particulièrement dans les premières années. Toutefois, de manière générale, il semble que TMB et DI ont des bénéfices et des flux de trésorerie suffisants pour rembourser le billet, même si ce n'est pas le cas de DI à elle seule.

### Échange d'actions

Voici une analyse de l'émission d'actions en faveur de Shelly et de la dilution qui en résulterait, en partant de l'hypothèse que le prix de l'action à la date de l'acquisition sera toujours de 4,20 \$.

TMB – actions actuellement en circulation	10 000 000	
Prix actuel de l'action de TMB	4,20 \$	
Prix demandé pour l'acquisition	18 000 000 \$	
Nombres d'actions à émettre	4 285 714	
Nouveau nombre d'actions en circulation	14 285 714	
Participation de S. Kopp		30 %
Actions de Rita et de Conrad :		
Actions en circulation	4 000 000	
Participation avant l'acquisition		40 %
Participation après l'acquisition		28 %

### Avantages

- Cette option permettrait à TMB d'utiliser un minimum de trésorerie à court terme comparativement à l'option du billet à payer (aucun paiement initial et pas de paiement d'intérêts ni de remboursement de capital) et ferait en sorte que TMB aurait plus de trésorerie à affecter à d'autres priorités.
- L'émission d'actions améliorera le ratio emprunts/capitaux propres de l'entreprise, ce qui est une bonne chose du point de vue de la banque.
- Cette option permettrait à TMB d'obtenir du financement par emprunt supplémentaire, car les actifs de DI ne seraient pas donnés en garantie, et il y aurait une capacité d'endettement au bilan.
- Shelly obtiendrait un siège au Conseil d'administration de TMB; vu le succès de DI, elle pourrait offrir des conseils utiles sur l'accroissement des bénéfices de TMB et de DI.

### Inconvénients

- L'émission d'actions entraînera une dilution de la participation des actionnaires actuels et confèrera une participation de 30 % à Shelly, ce qui fera d'elle la principale actionnaire du groupe et lui donnera la plus grande proportion de droits de vote sur les décisions du Conseil d'administration. Le pourcentage de participation de Shelly sera plus élevé que celui de Rita et de Conrad, qui descendrait à 28 %.
- Si l'entreprise est en mesure de verser des dividendes dans l'avenir, l'émission d'actions signifie que les actionnaires actuels recevront un montant de dividendes moins élevé.
- La direction estime que les actions sont actuellement sous-évaluées; par conséquent, comme cette option aurait un effet dilutif sur la valeur pour les actionnaires actuels, ce n'est pas le moment de recourir à une émission d'actions pour l'acquisition d'une entreprise.
- L'émission d'actions pourrait être soumise à des approbations réglementaires, ce qui pourrait compliquer cette option et en faire augmenter le coût.
- À cause de la contrepartie conditionnelle, il est possible que TMB paie davantage que 18 millions \$ pour l'acquisition. Si le BAII de DI est supérieur à 2,7 millions \$ pour 2023 et 2024, TMB devra verser 3 % de la différence en trésorerie, même s'il ne s'agira probablement pas d'un montant important.
- En l'absence d'une convention de blocage de titres ou d'une clause restrictive relative à la vente des actions (par exemple, une clause établissant le pourcentage maximum des actions de TMB qu'il est possible de vendre dans une période donnée), Shelly pourrait liquider rapidement ses actions et faire plonger encore davantage le cours des actions de TMB.
- La présence de Shelly au sein du Conseil d'administration pourrait être perturbatrice et générer des conflits, ce qui retarderait la prise de décisions. Shelly pourrait aussi désigner un représentant qui occuperait le siège à sa place; ce représentant pourrait ne pas avoir les intérêts de TMB à cœur puisqu'il ne détiendrait pas lui-même d'actions de TMB et pourrait ne pas apporter de valeur au Conseil d'administration. En plus, la présence de Shelley au Conseil d'administration pourrait ne pas plaire aux autres actionnaires parce qu'elle pourrait influencer les activités de TMB.

### **Recommandation**

Je recommande que TMB utilise l'option du billet à payer. Même si cette option nécessitera des sorties de trésorerie importantes au cours des 10 prochaines années, les flux de trésorerie générés par DI suffiront à couvrir la majorité des obligations. De plus, le taux d'intérêt est très avantageux comparativement aux taux que TMB paie actuellement. L'option de l'échange d'actions coûtera très cher du point de vue de la dilution, surtout si la direction croit que TMB est sous-évaluée. Même si cette option ne nécessite pas de trésorerie, la présence de Shelly au Conseil d'administration et le fait qu'elle détiendrait 30 % des droits de vote, soit le pourcentage le plus élevé parmi tous les actionnaires, présentent des risques importants.

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 d'analyser les deux options de financement.

**Compétent** – Le candidat analyse les deux options de financement et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les deux options de financement et formule une recommandation.

#### Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat analyse l'adoption d'un système de paiement électronique, puis formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A

#### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

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

6.2.1 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

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

Invoquant des retards dans la réception des chèques causés par des problèmes postaux, des fournisseurs importants de TMB ont demandé à être payés par voie électronique. Vous avez recueilli des informations sur le coût de mise en œuvre des paiements électroniques et vous aimeriez que j'évalue l'incidence sur l'entreprise de l'adoption de cette méthode de paiement pour tous ses fournisseurs.

Voici mon analyse du passage au paiement des fournisseurs grâce à un système de virements électroniques des fonds par chambre de compensation automatisée (CCA) plutôt que par

chèques. Sur le plan quantitatif, le système de virements électroniques des fonds par CCA coûterait plus cher, mais offrirait des avantages qualitatifs de taille, que j'aborde plus loin.

#### Adoption du système de virements électroniques des fonds par CCA

Coûts d'implantation	2 000 \$	
Frais mensuels	7 200 \$	600 \$ × 12
	<hr/>	
Coût annualisé	9 200 \$	

#### Paiement par chèques (méthode actuelle)

Impression des chèques	?
Enveloppes	?
Frais de poste	?
Coût par chèque	1 \$
Volume	5 100
	<hr/>
Total	5 100 \$

Comme on peut le voir dans le tableau précédent, les paiements électroniques coûteront environ 4 000 \$ de plus par année. Toutefois, pour bien évaluer cette question, il faut aussi prendre en considération les facteurs qualitatifs.

#### Avantages

- TMB pourra mieux gérer ses flux de trésorerie parce qu'elle saura exactement quand les paiements seront prélevés du compte bancaire. Actuellement, TMB envoie les chèques par la poste, et ces derniers sont déposés par les fournisseurs, puis compensés par la banque de TMB. Ce processus prend probablement jusqu'à 10 jours, étant donné que les fournisseurs ont demandé à TMB que les chèques soient émis au moins 10 jours avant la date d'exigibilité. L'adoption d'un système de paiement par voie électronique permettrait à l'entreprise de garder l'argent aussi longtemps que possible dans son compte sans qu'il soit déposé en retard dans les comptes des fournisseurs. TMB aurait davantage de trésorerie disponible pour sa propre utilisation puisque les paiements seraient effectués plus tard que si l'entreprise continuait à utiliser des chèques, ce qui aurait pour effet de réduire la probabilité qu'elle ait à utiliser sa ligne de crédit.
- Ce serait la fin des chèques en retard à cause de problèmes postaux, et les fournisseurs seraient toujours payés à temps. De plus, les fournisseurs économiseraient du temps et des ressources en ce qui concerne le traitement et le dépôt des chèques, ce qui contribuerait au maintien de bonnes relations avec les fournisseurs.
- Il n'y aurait plus de chèques perdus qui devraient être annulés et remplacés, ce qui nécessite du temps (et qui a probablement un coût).

- Étant donné que les autorisations peuvent être données par voie électronique dans le nouveau système, les signataires autorisés n'auraient plus à passer au bureau afin de signer les chèques. Le personnel économiserait aussi du temps parce qu'il n'aurait plus à imprimer les chèques, à trouver des signataires autorisés, etc.
- La banque recueillerait et stockerait les informations bancaires des fournisseurs pour qu'elles soient en sécurité; ainsi, elles ne se retrouveraient pas dans la base de données de TMB et ne seraient pas de sa responsabilité. La banque a probablement des systèmes dont le niveau de sécurité est plus élevé que celui d'un système que TMB pourrait mettre en place en interne, ce qui est un avantage pour TMB.
- Le service de la comptabilité s'est plaint du temps que nécessitent les rapprochements bancaires mensuels, qui est probablement attribuable au nombre important de chèques émis et au temps qu'il faut pour qu'un chèque soit encaissé et compensé. Le passage au nouveau système réduirait le temps que nécessitent les rapprochements, car les paiements seraient compensés immédiatement.
- La mise en place du système de virements électroniques des fonds par CCA s'accompagne de frais initiaux de 2 000 \$, qui ne sont pas récurrents. Par conséquent, même si ce système coûte plus cher que l'utilisation des chèques, l'écart de coût entre les deux diminuera dans l'avenir.
- Le coût par chèque est de 1 \$, à l'exclusion des frais de poste et de manutention. Ces frais peuvent être élevés, en fonction du lieu où sont établis les fournisseurs. Si ces frais étaient intégrés dans le calcul, le coût de l'utilisation des chèques augmenterait, ce qui réduirait l'écart entre le système de virements électroniques des fonds par CCA et les chèques.

### Inconvénients

- Certains fournisseurs pourraient ne pas vouloir utiliser le système de paiement électronique et ils pourraient être mécontents de devoir s'y inscrire pour être payés par TMB.
- Il est possible que ce système offert par la banque ne prenne pas en charge les virements internationaux, auquel cas l'entreprise devrait maintenir ses pratiques actuelles pour ces paiements.
- TMB prévoit d'autoriser les paiements lorsqu'ils deviennent exigibles; si les personnes habilitées à autoriser les virements ne sont pas disponibles à cette date, les paiements pourraient être en retard. TMB devrait mettre en place une politique selon laquelle le paiement des factures se fait à des jours déterminés. Ainsi, les personnes habilitées à autoriser les virements seraient prêtes et se rendraient disponibles régulièrement pour approuver les paiements.

### **Conclusion**

Les avantages que sont la sécurité accrue, la meilleure gestion des sorties de trésorerie et le maintien de bonnes relations avec les fournisseurs l'emportent sur les inconvénients; par conséquent, je recommande que TMB adopte les paiements électroniques dès que possible.

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 la question de l'adoption du système de paiement électronique.

**Compétent** – Le candidat analyse la question de l'adoption du système de paiement électronique et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de manière approfondie la question de l'adoption du système de paiement électronique et formule une recommandation.

### Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat évalue si l'entreprise devrait verser un dividende ou effectuer un rachat d'actions, et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.6	Évaluer les décisions concernant la distribution des bénéfices	<b>B</b>	<b>A</b>

### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

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 en tirer parti

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

Certains actionnaires voudraient que TMB utilise son excédent de trésorerie pour leur verser un dividende. J'ai préparé une analyse des trois possibilités qui s'offrent à l'entreprise : le versement d'un dividende régulier, le versement d'un dividende exceptionnel ou l'utilisation des fonds en vue d'un rachat d'actions.

Il faut d'abord déterminer s'il y a des restrictions quant au montant versé, puis analyser quel type de versement devrait être effectué.

### **Restrictions**

Le premier élément de préoccupation est que le ratio emprunts/capitaux propres de l'entreprise ne peut pas dépasser 2,5 en raison d'une clause restrictive. Actuellement, ce ratio est de 1,15 (15 318 \$ / 13 259 \$). Si l'entreprise verse un dividende ou effectue un rachat d'actions de 3 millions \$, le ratio passera à 1,49 (15 318 \$ / [13 259 \$ – 3 000 \$]), ce qui reste sous la limite de 2,5. Par conséquent, TMB pourrait verser les 3 millions \$ en totalité tout en continuant de respecter la clause restrictive.

### **Dividende régulier**

La décision de verser un dividende régulier signifie que l'entreprise s'engage à verser un dividende à intervalle régulier (au moins une fois par an); il s'agirait donc du premier d'une série de versements réguliers de dividendes.

D'autres entreprises dans le secteur offrent un taux de rendement en dividende moyen de 3 %. Compte tenu de sa capitalisation boursière de 42 millions \$, TMB n'aurait donc qu'à verser 1,3 million \$ pour offrir un taux de rendement en dividende comparable à celui de ces autres entreprises du secteur, ce qui est inférieur au montant de 3 millions \$ de trésorerie excédentaire que la direction a indiqué pouvoir verser.

Si TMB décide de verser un dividende régulier, elle devra verser un dividende constant à l'avenir; les investisseurs s'attendent à ce que des dividendes réguliers soient versés, généralement au même taux par action ou au même taux de rendement en dividende. Si TMB verse moins que les 3 millions \$ de trésorerie disponible, elle pourra réinvestir le solde dans l'entreprise (par exemple, dans l'équipement d'emballage et/ou dans l'acquisition de DI), et utiliser les bénéfices supplémentaires (ou le reste du solde) pour les dividendes futurs.

### Avantages

- Le versement d'un dividende régulier apaisera les actionnaires actuels, qui veulent que cet argent leur soit versé.
- Les entreprises qui versent des dividendes réguliers montrent qu'elles sont capables de générer des bénéfices solides, ce qui peut faire augmenter le cours de leur action. L'effet sur le cours de l'action dépend toutefois du secteur; si les autres entreprises du secteur versent des dividendes, mais pas TMB, ses multiples de capitalisation boursière seront vraisemblablement inférieurs à ceux des autres entreprises.

### Inconvénients

- Tous les actionnaires recevront 0,30 \$ par action, indépendamment de leur préférence.
- Comme c'est toujours le cas lors du versement d'un dividende, le cours de l'action baissera à la date ex-dividende. Puisque le cours de l'action s'établit actuellement à 4,20 \$, il

descendrait à 3,90 \$. (À cause de la baisse du cours de l'action, TMB devrait émettre un plus grand nombre d'actions pour faire l'acquisition de DI.)

- Les actionnaires s'attendent à ce que des dividendes réguliers soient versés à l'avenir, généralement au même dividende par action ou au même taux de rendement en dividende. Étant donné que TMB veut croître par acquisitions, l'entreprise pourrait ne pas avoir la trésorerie disponible pour effectuer les versements de dividendes futurs si elle fait une acquisition. Le manque de régularité dans le versement des dividendes pourrait causer l'insatisfaction des actionnaires et faire baisser le cours de l'action.
- Si TMB doit réduire le montant des dividendes ou arrêter d'en verser dans l'avenir (par exemple, en raison de difficultés d'exploitation), les investisseurs verront probablement ce changement de manière négative et le cours de l'action baissera.

### **Dividende exceptionnel**

Un dividende exceptionnel de 3 millions \$ représenterait un versement de 0,30 \$ par action (3 000 000 \$ / 10 000 000 actions).

#### Avantages

- Le versement d'un dividende exceptionnel apaiserait les actionnaires actuels, qui veulent que l'argent leur soit versé.
- Comme il s'agira d'un dividende exceptionnel et qu'il sera déclaré comme tel, les investisseurs ne s'attendent pas à ce que ce montant leur soit versé de nouveau dans l'avenir – il s'agit d'un versement non récurrent.

#### Inconvénients

- Tous les actionnaires recevront 0,30 \$ par action, qu'ils fassent partie du groupe qui réclame que TMB verse un dividende ou de celui qui estime que TMB devrait réinvestir l'argent de façon à générer un rendement supérieur à l'avenir (par exemple, en prenant de l'expansion ou en faisant l'acquisition d'une autre entreprise).
- Comme c'est toujours le cas lors du versement d'un dividende, le cours de l'action baissera à la date ex-dividende. Puisque le cours de l'action s'établit actuellement à 4,20 \$, il descendrait à 3,90 \$.
- Généralement, les dividendes exceptionnels n'entraînent pas une augmentation du cours de l'action parce que les investisseurs les voient comme des versements non récurrents qui ne témoignent pas nécessairement de la vigueur soutenue de l'entreprise.
- Ce versement réduira la trésorerie et les capitaux propres, ce qui aura une incidence négative sur le ratio emprunts/capitaux propres.
- Si l'entreprise envisage d'avoir recours à un échange d'actions en vue de l'acquisition de DI, le versement du dividende exceptionnel fera baisser le cours de l'action, ce qui fera augmenter le nombre d'actions à émettre.
- Si l'entreprise envisage d'acquérir DI en payant 900 000 \$ en trésorerie et le reste au moyen d'un billet à payer, le versement du dividende exceptionnel viendra réduire la trésorerie pouvant être affectée à ce paiement.



## Rachat d'actions

La troisième possibilité est d'utiliser les 3 millions \$ pour effectuer un rachat d'actions. Lorsqu'une entreprise annonce un rachat d'actions, les investisseurs y voient généralement une indication que la direction croit que les actions de l'entreprise sont sous-évaluées. C'est actuellement le cas de la direction de TMB, qui estime que les actions de l'entreprise sont sous-évaluées et se négocient en deçà de leur valeur intrinsèque sur le marché. Par conséquent, c'est le bon moment de procéder à un rachat puisque l'entreprise peut racheter les actions à un prix inférieur à leur juste valeur.

Si l'on suppose qu'il est possible de racheter les actions à un prix de 4,20 \$, TMB pourra racheter 714 285 actions ( $3\,000\,000 \$ / 4,20 \$$ ).

### Avantages

- Chaque actionnaire peut décider de vendre ses actions ou non. Si un actionnaire veut vendre ses actions, il recevra une partie des 3 millions \$; s'il décide de ne pas vendre ses actions, il ne recevra pas d'argent. Les actionnaires qui ne souhaitent pas diminuer leur participation sont libres de ne pas le faire.
- Le bénéfice par action (BPA) augmentera s'il y a moins d'actions en circulation. Si l'on prend les chiffres de 2021 à titre d'exemple, le BPA est de 0,333 \$ ( $3\,330\,000 \$ / 10\,000\,000$ ); si TMB rachetait les actions, le BPA s'établirait à 0,35 \$ ( $3\,330\,000 \$ / [10\,000\,000 - 714\,285]$ ). Un BPA plus élevé peut faire augmenter la valeur par action.
- Souvent, à l'annonce d'un rachat d'actions, le cours de l'action visée augmente à cause de l'intérêt des investisseurs. Si TMB décide d'utiliser les 3 millions \$ pour procéder à un rachat d'actions, le cours de l'action va augmenter.
- Personne ne s'attend à ce qu'un rachat d'actions se reproduise régulièrement, tandis que les investisseurs s'attendent à ce que le versement d'un dividende régulier se reproduise chaque année.
- Si l'entreprise décide de faire l'acquisition de DI en ayant recours à un échange d'actions, le prix plus élevé des actions signifie que TMB devra émettre moins d'actions, qu'il y aura une moins grande dilution de la participation des actionnaires actuels et que Shelly aura un moins grand pourcentage de contrôle des voix.

### Inconvénients

- Les 3 millions \$ de trésorerie ne pourront pas être affectés à d'autres investissements.
- Les investisseurs pourraient penser que cette annonce signifie que TMB a des occasions d'investissement limitées puisqu'elle est prête à verser ce montant, ce qui pourrait nuire à la perception de TMB par les investisseurs.

## Conclusion

Idéalement, l'entreprise devrait conserver sa trésorerie excédentaire étant donné que sa stratégie est axée sur les acquisitions. De plus, l'avenir étant marqué d'un trop grand nombre d'impondérables et compte tenu de la stratégie de croissance par acquisitions de l'entreprise, TMB ne devrait pas verser les 3 millions \$ en tant que dividende régulier.

Si TMB décide de verser les 3 millions \$, compte tenu du cours actuellement faible de son action et de la réaction favorable que le marché aurait à l'annonce d'un rachat d'actions (par rapport à la réaction que susciterait le versement d'un dividende exceptionnel), je recommande que l'entreprise utilise les 3 millions \$ pour réaliser un rachat d'actions.

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'évaluer les manières possibles de verser les 3 millions \$.

**Compétent** – Le candidat évalue les incidences des trois manières possibles de verser les 3 millions \$ et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue en profondeur les trois manières possibles de verser les 3 millions \$ et formule une recommandation.

## Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat évalue lesquelles des entreprises correspondent le mieux aux critères d'acquisition, puis formule une recommandation concernant l'entreprise à l'égard de laquelle TMB devrait réaliser un contrôle diligent plus poussé.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.1.3	Évaluer les systèmes d'information, la qualité des données et les modèles d'analyse utilisés pour soutenir l'analyse financière et le processus décisionnel	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes</b>
<i>5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué</i>
<i>5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti</i>
<i>6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes</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>

TMB a pour stratégie d'acquérir des entreprises qui lui permettent d'améliorer son BPA et son ratio de rendement de l'actif (RDA), et d'accroître son bénéfice net d'au moins 800 000 \$. En utilisant ces critères pour la sélection initiale, j'ai isolé les entreprises qui répondent à tous ces critères.

Pour que l'acquisition contribue à l'amélioration du BPA de TMB, elle doit à la fois accroître le BPA de l'entreprise et avoir un effet positif sur le cours de l'action. TMB doit donc chercher des cibles qu'elle paiera un prix inférieur à l'amélioration du BPA qu'elles lui procureront. TMB doit aussi cibler des entreprises dont le ratio cours/bénéfice est inférieur au sien. Elle doit en outre cibler des entreprises dont le RDA est supérieur à son propre RDA actuel, ce qui améliorera le RDA global de l'entreprise. Le dernier critère est que la cible doit faire augmenter le bénéfice net d'au moins 800 000 \$.

Voici le ratio cours/bénéfice et le RDA actuels de TMB :

BPA	0,333	\$
Cours actuel de l'action	4,20	\$
Bénéfice net	3 330 000	\$
Total de l'actif	28 577 000	\$
RDA	11,7	%

D'après l'analyse qui précède, les entreprises cibles qui respectent les trois critères présentent les caractéristiques suivantes : bénéfice par action émise par TMB supérieur à 0,333 \$, RDA plus élevé que 11,7 % et bénéfice net d'au moins 800 000 \$.

Entreprise	Type	Ventes	Bénéfice net	Actions de TMB émises
Home Food	Boîtes-repas	3 500 000	175 000	530 000
Easy Meals	Boîtes-repas	46 000 000	2 622 000	7 300 000
Chef Home Meals	Boîtes-repas	21 500 000	1 333 000	4 200 000
Food2Home	Boîtes-repas	8 800 000	378 400	900 000
Nutri Food	Boîtes-repas	11 600 000	1 055 600	2 700 000
Sweets Galore	Desserts	12 400 000	892 800	2 300 000
Pie Experts	Desserts	16 300 000	1 401 800	3 600 000
Desserts@Home	Desserts	2 300 000	133 400	540 000

Entreprise	RDA	Bénéfice par action de TMB	RDA > 11,7 %	Augmente le bénéfice?	Bénéfice net > 800 000 \$
Home Food	4,8 %	0,330	NON	NON	NON
Easy Meals	16,9 %	0,359	OUI	OUI	OUI
Chef Home Meals	12,8 %	0,317	OUI	NON	OUI
Food2Home	14,3 %	0,420	OUI	OUI	NON
Nutri Food	18,2 %	0,391	OUI	OUI	OUI
Sweets Galore	10,4 %	0,388	NON	OUI	OUI
Pie Experts	12,1 %	0,389	OUI	OUI	OUI
Desserts@Home	7,0 %	0,247	NON	NON	NON

D'après l'analyse qui précède, il y a trois entreprises qui répondent aux trois critères.

Entreprise	Type	Bénéfice net	Bénéfice par action de TMB	RDA
Easy Meals	Boîtes-repas	2 622 000 \$	0,359	16,9 %
Nutri Food	Boîtes-repas	1 055 600 \$	0,391	18,2 %
Pie Experts	Desserts	1 401 800 \$	0,389	12,1 %

L'entreprise dont le bénéfice par action émise par TMB (0,391) et le RDA (18,2 %) sont les plus élevés est Nutri Food. De plus, il s'agit d'une entreprise de prêt-à-cuisiner, ce qui est avantageux parce que TMB envisage déjà de faire l'acquisition d'une entreprise de desserts, DI. Par conséquent, je recommande que TMB cherche d'abord à faire l'acquisition de Nutri Food et recueille davantage d'information au sujet de cette entreprise.

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 une certaine analyse des données fournies.

**Compétent** – Le candidat analyse les données à la lumière des trois critères et formule une conclusion.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les données à la lumière des trois critères et formule une conclusion bien étayée.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION  
RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE  
TON MENU EN BOÎTE LTÉE (TMB)**

À : Ara  
De : CPA  
Objet : Questions diverses

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.**

**Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)**

Le candidat fait une analyse quantitative et qualitative de l'incidence de la réduction de quatre à trois du nombre de nouvelles recettes proposées pour les boîtes-repas Chef Rita « Sans prétention », et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
3.3.4	Recommander des améliorations de la gestion des coûts dans l'ensemble de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

### Développement de recettes

L'analyse suivante indique la marge sur coûts variables par semaine si quatre nouvelles recettes sont proposées, comparativement à trois.

Frais de développement, selon les É/F	2 600 000 \$
Nouvelles recettes par semaine	4
Nouvelles recettes par an	208
Coût par nouvelle recette	12 500 \$
Marge sur coûts variables moyenne par repas	8,50 \$
Pourcentage des ventes perdues si quatre nouvelles recettes n'étaient pas proposées	60 %

#### Si quatre nouvelles recettes sont offertes par semaine

	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6
Total des ventes des nouvelles recettes de repas, pour quatre nouvelles recettes	10 800	8 200	1 800	1 200	800	540
Pourcentage de ventes perdues si aucune nouvelle recette	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %
Portion des ventes supplémentaires attribuable aux nouvelles recettes seulement	6 480	4 920	1 080	720	480	324

Marge sur coûts variables par repas	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$
Marge sur coûts variables différentielle des ventes des quatre nouvelles recettes	55 080 \$	41 820 \$	9 180 \$	6 120 \$	4 080 \$	2 754 \$
Marge sur coûts variables différentielle totale	119 034 \$					
Moins : frais de développement	(50 000)					
Coûts non récurrents pour la conception graphique	(12 000)					
Marge (perte) nette, avant les autres coûts	57 034 \$					

Les frais annuels engagés en 2021 par TMB pour créer quatre nouvelles recettes par semaine totalisent 2,6 millions \$. Comme 208 (4 × 52 semaines) recettes sont créées par an, les frais de développement par recette s'élèvent en moyenne à 12 500 \$ (2 600 000 \$ ÷ 208), soit un total de 50 000 \$ pour quatre recettes.

La marge sur coûts variables moyenne par repas en 2021 était de 8,50 \$. Les coûts différentiels pour offrir une nouvelle recette comprennent des coûts initiaux non récurrents de 3 000 \$ pour la conception graphique et les photos initiales, soit un total de 12 000 \$ pour quatre recettes.

De plus, si on ne propose pas de nouvelles recettes, 60 % des ventes liées aux nouvelles recettes ne seraient pas réalisées; 40 % des ventes seraient tout de même réalisées, puisque les clients achèteraient d'autres recettes (à partir de la liste) disponibles au cours de la semaine.

Si trois nouvelles recettes sont offertes par semaine

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6
Total des ventes de nouvelles recettes de repas, pour trois nouvelles recettes	8 208	6 232	1 368	912	608	410



Pourcentage des ventes perdues si aucune nouvelle recette	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %
Ventes différentielles attribuables uniquement aux trois nouvelles recettes offertes	4 925	3 739	821	547	365	246
Marge sur coûts variables par repas	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$	8,50 \$
Marge sur coûts variables différentielle des ventes des trois nouvelles recettes	41 863 \$	31 782 \$	6 979 \$	4 650 \$	3 103 \$	2 091 \$
Marge sur coûts variables différentielle totale	90 468 \$					
Moins : frais de développement (12 500 × 3)	(37 500)					
Coûts non récurrents pour la conception graphique (3 000 × 3)	(9 000)					
Marge (perte) nette, avant les autres coûts	43 968 \$					

Comme l'indique l'analyse qui précède, les deux scénarios offrent une marge sur coûts variables positive, mais la marge nette de quatre repas par semaine est supérieure à celle de trois repas, d'un montant de 13 066 \$ par semaine (57 034 \$ – 43 968 \$).

Toutefois, d'autres facteurs sont à prendre en compte avant que l'entreprise décide de faire passer le nombre de recettes de quatre à trois, comme il est exposé ci-après.

Avantages de la réduction de l'offre à trois nouvelles recettes par semaine :

- Les ressources qui servent actuellement à la création de la quatrième recette, autant le temps que l'argent, pourraient servir à d'autres secteurs plus avantageux pour l'entreprise.
- Au lieu de consacrer du temps au développement de nouvelles recettes, les chefs pourraient travailler à la modification des recettes, ce qui permettrait à TMB de rivaliser sur autre chose que le prix. Ils pourraient simplement remplacer une épice ou ajouter un ingrédient, ce qui n'entraîne pas d'importants frais de développement.
- Comme le taux de roulement de la clientèle est élevé et que le nombre de nouveaux clients par semaine est grand, les 20 recettes hebdomadaires offertes seront nouvelles pour un grand nombre de clients, peu importe si ces recettes étaient nouvellement proposées durant cette semaine. Étant donné que TMB est exploitée depuis 15 ans, elle a probablement des milliers de recettes en stock. Elle pourrait puiser dans l'inventaire sans faire deux fois la même recette pendant un an.
- Les clients pourraient déjà se sentir dépassés par le nombre de choix hebdomadaires et trouver que c'est plus rapide ou facile de trouver un plat qui leur plaît lorsqu'il y a moins de choix.
- Si TMB continue de rivaliser sur le prix, la marge brute de chaque recette diminuera, et il faudra plus de temps pour récupérer les coûts de développement.

Inconvénients de la réduction de l'offre à trois nouvelles recettes par semaine :

- TMB doit déterminer si l'offre de quatre nouvelles recettes par semaine est un facteur de différenciation qui attire des clients. Il est possible que d'autres entreprises de prêt-à-cuisiner offrent un nombre de nouvelles recettes égal ou supérieur, et que les clients fidèles aiment choisir parmi un plus grand nombre de nouvelles recettes.
- Selon les estimations, 76 % des ventes de nouvelles recettes se réalisent même si seulement trois nouvelles recettes sont proposées au lieu de quatre. Le pourcentage réel est possiblement plus faible. De plus, des clients existants qui aiment choisir parmi quatre recettes pourrait aller ailleurs s'ils n'arrivent pas à trouver ce qui leur convient dans l'offre hebdomadaire.
- L'analyse quantitative n'a pas pris en compte la réutilisation ultérieure de recettes, laquelle ferait augmenter les ventes et entraînerait peu de frais de modifications. Elle ferait croître la marge bénéficiaire d'une seule recette. Si on maintient quatre recettes par semaine, il y a plus de chances que parmi les quatre recettes, au moins une devienne la préférée et soit offerte en continu.

### Dans l'ensemble

Dans les deux cas, TMB a réussi à récupérer les frais de développement et de marketing de chaque nouvelle recette. Toutefois, si le prix de vente des boîtes-repas diminue, entraînant une baisse de la marge sur coûts variables, ou si la popularité des nouvelles recettes chute, il faudra réévaluer la marge de chaque recette. De plus, comme il n'y a pas de coûts différentiels importants, la recette continuera de générer un bénéfice tant que les coûts directs ne surpasseront pas le prix de vente.

La question plus importante est de savoir si l'ajout des nouvelles recettes hebdomadaires favorise la rétention de la clientèle, ce sur quoi l'entreprise devrait axer ses efforts. TMB doit déterminer si la proportion de nouvelles recettes commandées au cours du premier mois est vraiment attribuable au fait que les recettes soient nouvelles, ou que les clients choisiraient simplement un autre repas disponible.

Grâce à son important stock de recettes, TMB peut faire une rotation de ses recettes sans que la même recette soit offerte deux fois dans la même année. Par conséquent, il est vraisemblablement possible de passer de quatre à trois recettes. Je recommande à TMB de faire un essai pendant quelques semaines : proposer seulement trois nouvelles recettes et observer les ventes de nouvelles recettes et les ventes totales, afin de déterminer si les hypothèses concernant les trois recettes hebdomadaires sont valides. Si les données sur les ventes indiquent que la rétention de la clientèle devient un problème et que ce dernier est clairement lié à la réduction du nombre de nouvelles recettes, TMB peut rapidement revenir à son offre de quatre nouvelles recettes par semaine.

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 calculer la différence entre l'offre de quatre recettes et celle de trois recettes par semaine, ou analyse certains facteurs qualitatifs.

**Compétent** – Le candidat calcule la différence entre l'offre de quatre recettes et celle de trois recettes par semaine, analyse certains facteurs qualitatifs et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule avec exactitude la différence entre l'offre de quatre recettes et celle de trois recettes par semaine, analyse plusieurs facteurs qualitatifs et formule une recommandation.

### Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat fait une analyse quantitative et qualitative des trois possibilités envisagées pour la livraison des boîtes-repas, et recommande un choix parmi celles-ci.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
3.3.4	Recommander des améliorations de la gestion des coûts dans l'ensemble de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>

### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

*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 en tirer parti*

*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*

*6.2.4 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*

### Livraison

TMB facture 10 \$ à ses clients pour la livraison, peu importe la destination. Les coûts réels de livraison en ville pour TMB sont de 8,25 \$ par livraison, ce qui entraîne des produits de 1,75 \$ par livraison. Pour les clients de l'extérieur de la ville, le coût réel moyen par livraison est de 21,50 \$, ce qui est 11,50 \$ de plus que les frais de 10 \$ facturés.

Pour déterminer l'incidence sur TMB, nous devons examiner les frais totaux de livraison facturés, en ville et à l'extérieur des limites de la ville, et les comparer aux coûts de livraison totaux engagés. Enfin, 83 % des livraisons de boîtes-repas de TMB ont été effectuées en ville, et 17 %, à l'extérieur des limites de la ville.

En 2021, 1 361 600 boîtes-repas ont été livrées. L'analyse ci-après présente le calcul du bénéfice net (perte nette) tiré des livraisons.

Frais de livraison perçus	$1\,361\,600 \times 10 \$$	13 616 000 \$
Coût réel des livraisons en ville	$83 \% \times 1\,361\,600 \times 8,25 \$$	9 323 556 \$
Coût réel des livraisons hors de la ville	$17 \% \times 1\,361\,600 \times 21,50 \$$	4 976 648 \$
Coût total réel des livraisons		14 300 204 \$
Bénéfice net (perte nette) sur les livraisons		(684 204) \$

Selon la répartition des livraisons de boîtes-repas qui précède, il y a actuellement une perte nette sur les frais de livraison. Même si les frais de livraison en ville couvrent la majeure partie des pertes découlant des livraisons aux clients à l'extérieur de la ville, il y a tout de même une perte nette.

Comme TMB prévoit que le pourcentage de livraisons à l'extérieur de la ville continuera d'augmenter, mettre fin à la vente aux clients à l'extérieur de la ville n'est pas une option.

TMB envisage trois possibilités en ce qui concerne ses frais de livraison.

Possibilité 1 : Maintenir le taux fixe de 10 \$ et subir la perte nette sur les frais de livraison

Selon cette possibilité, TMB continuera de facturer le taux de 10 \$ pour rester concurrentielle et se conformer à la façon de faire dans le secteur. À moins que la répartition des clients change et qu'il y ait plus de clients en ville et moins de clients à l'extérieur de la ville, l'entreprise continuera de subir des pertes nettes sur la livraison.

Toutefois, comme TMB prévoit une augmentation des livraisons aux clients à l'extérieur de la ville, il faudra une augmentation du nombre de clients en ville pour au moins maintenir la répartition de la livraison suivante : 83 % des livraisons en ville et 17 % des livraisons hors de la ville. Les pertes sur la livraison seraient absorbées grâce à la marge sur coûts variables réalisée sur les ventes.

Possibilité 2 : Augmenter le taux fixe à 11 \$ et continuer de livrer aux clients à l'extérieur de la ville

Si les frais facturés par TMB sont de 11 \$, la livraison génère un bénéfice net, comme le montre le calcul ci-après effectué à partir du nombre de livraisons de 2021. Toutefois, ces frais sont 1 \$ plus élevés que ceux des concurrents actuels, et TMB pourrait perdre des clients en raison de l'augmentation. La perte de ces clients n'a pas été prise en compte dans l'analyse.

Frais de livraison perçus	$1\,361\,600 \times 11 \$$	14 977 600 \$
Coût réel des livraisons en ville	$83 \% \times 1\,361\,600 \times 8,25 \$$	9 323 556 \$
Coût réel des livraisons hors de la ville	$17 \% \times 1\,361\,600 \times 21,50 \$$	4 976 648 \$
Coût total réel des livraisons		14 300 204 \$

Bénéfice net (perte nette) sur les livraisons		677 396 \$
---	--	------------

Possibilité 3 : Augmenter les frais de livraison aux clients à l'extérieur de la ville de façon à couvrir les coûts réels

Selon cette possibilité, les clients de l'extérieur de la ville paieraient les coûts réels de la livraison, et il y aurait un bénéfice net.

Frais de livraison perçus des clients en ville	$83 \% \times 1\,361\,600 \times 10 \$$	11 301 280 \$
Frais de livraison perçus des clients de l'extérieur de la ville	$17 \% \times 1\,361\,600 \times 21,50 \$$	4 976 648 \$
Total des frais de livraison perçus		16 277 928 \$
Coût réel des livraisons en ville	$83 \% \times 1\,361\,600 \times 8,25 \$$	9 323 556 \$
Coût réel des livraisons hors de la ville	$17 \% \times 1\,361\,600 \times 21,50 \$$	4 976 648 \$
Coût total réel des livraisons		14 300 204 \$
Bénéfice net (perte nette) sur les livraisons		1 977 724 \$

Si TMB augmente les frais de livraison aux clients à l'extérieur de la ville, elle devrait déterminer si le bénéfice de 1 977 724 \$ est suffisant pour compenser le risque de perdre ce marché.

**Recommandation**

Si TMB augmente le prix de la livraison, elle pourrait perdre des clients éloignés, puisque d'autres entreprises de boîtes-repas pourraient continuer de facturer un taux fixe. Toutefois, si TMB peut se démarquer grâce à d'autres facteurs, ces clients pourraient être prêts à payer des frais de livraison plus élevés. Comme ce scénario est incertain, la meilleure solution serait d'augmenter légèrement le taux fixe, pour que le service de livraison soit à coût nul pour TMB, sans que cette dernière prenne le risque de perdre un marché qui devrait croître. Je recommande de faire passer le taux fixe à 11 \$ par livraison.

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 de calculer la perte actuelle sur la livraison et le bénéfice généré par les deux autres possibilités, et tente d'analyser certains facteurs qualitatifs.

**Compétent** – Le candidat calcule la perte actuelle sur la livraison, évalue le bénéfice généré par les deux autres possibilités, analyse certains facteurs qualitatifs et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule la perte actuelle sur la livraison, évalue avec exactitude le bénéfice généré par les deux autres possibilités, analyse plusieurs facteurs qualitatifs et formule une recommandation.

#### Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat fait une analyse quantitative et qualitative des deux options pour la production des bouteilles de sauces secrètes, et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
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 – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

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

L'analyse ci-après porte sur les coûts et les bénéfices de la production de bouteilles en interne ou en sous-traitance à Sauces délicieuses inc. (SD). L'analyse porte également sur les contraintes de capacité liées au mélangeur.

Au total, 361 000 bouteilles devront être produites annuellement, soit 161 000 bouteilles qui seraient vendues aux clients actuels des boîtes-repas et 200 000 bouteilles aux pubs locaux.

### Contraintes de capacité

Le mélangeur peut réduire en purée jusqu'à 550 kilogrammes (kg) d'ingrédients par heure, 13 heures par jour. La production annuelle maximale de purée est donc de 2 609 750 kg (550 kg/heure × 13 heures/jour × 365 jours).

En 2022, le mélangeur doit réduire en purée 2,2 millions de kg d'ingrédients. Par conséquent, il est possible de réduire en purée 409 750 kg d'ingrédients supplémentaires (2 609 750 – 2 200 000). Comme la demande prévue est de 361 000 bouteilles (161 000 + 200 000) et que chaque bouteille nécessite 1,5 kg d'ingrédients en purée, la quantité totale nécessaire pour les bouteilles de sauce est de 541 500 kg, ce qui est supérieur de 131 750 kg (541 500 – 409 750) à la capacité disponible. La production serait limitée à 273 167 bouteilles (409 750 kg ÷ 1,5 kg par bouteille).

Pour produire davantage de bouteilles, TMB aurait besoin de tenir compte du coût d'installation d'un deuxième mélangeur. D'autres informations sont nécessaires pour évaluer ce coût. Par conséquent, cet ajout n'a pas été inclus dans l'analyse.

### Option 1 – Production des bouteilles de sauce en interne

Selon l'analyse qui précède, TMB pourrait seulement produire 273 167 bouteilles de sauce.

Voici la marge sur coûts variables par bouteille et le bénéfice global, en cas de production en interne :

Prix de vente par bouteille	16,00 \$
Ingrédients	10,87 \$
Main-d'œuvre	1,50
Emballage	0,60
Coûts indirects variables	0,75
Total des coûts variables	13,72 \$
Marge sur coûts variables	2,28 \$

Les coûts fixes de fonctionnement de la machine d'embouteillage devraient s'élever à 55 000 \$ par an. De plus, l'amortissement annuel est de 25 000 \$ (125 000 \$ ÷ 5).



Par conséquent, si on produit le nombre de bouteilles maximal en interne, le bénéfice total serait de 542 821 \$ :

Marge sur coûts variables totale pour 273 167 bouteilles (273 167 × 2,28 \$)	622 821 \$
Moins : coûts annuels fixes	80 000
Bénéfice net total, avant les frais de vente et autres frais	542 821 \$

### Option 2 – Sous-traitance de la production et de l'embouteillage des sauces

Voici la marge sur coûts variables par bouteille, en cas de sous-traitance de la production :

Prix de vente par bouteille		16,00 \$
Coût par caisse	14 000 \$	
Frais de livraison par caisse	250 \$	
Bouteilles par caisse	1 000	
Coût par bouteille		14,25 \$
Marge sur coûts variables par bouteille		1,75 \$
Bénéfice net total pour 361 000 bouteilles (361 000 × 1,75 \$), avant les frais de vente et autres frais		631 750 \$

D'après l'analyse qui précède, s'il faut produire 361 000 bouteilles, l'option la plus rentable est la sous-traitance de la production et de l'embouteillage des sauces secrètes. Selon cette option, le bénéfice est plus élevé de 88 929 \$ (631 750 \$ – 542 821 \$), en raison du plus grand nombre de bouteilles qui peuvent être vendues.

### Analyse qualitative

Avantages de la sous-traitance / inconvénients de la production en interne :

- TMB est spécialisée dans la préparation de boîtes-repas et non dans la production de sauces, et devra tenir compte du fait qu'elle aura affaire à différents types de clients, qui pourraient notamment vouloir des modalités de paiement différentes.
- Quelle est la fiabilité des estimations des ventes et des coûts? La décision d'aller de l'avant est fondée sur des estimations sommaires. Du travail supplémentaire est nécessaire pour étayer les montants.
- En interne, l'entreprise peut seulement produire 273 167 bouteilles de sauce, ce qui laisserait une demande excédentaire de 87 833 bouteilles (361 000 – 273 167), et réduirait vraisemblablement le nombre de bouteilles vendues aux pubs. Les pubs ont manifesté leur intérêt pour l'achat des sauces, ce qui pourrait élargir la clientèle de TMB. Si les clients des pubs voient que les sauces viennent de l'entreprise de boîtes-repas, ils pourraient devenir de nouveaux clients de boîtes-repas.
- TMB pourrait continuer de se concentrer sur la production des repas.

- SD possède une expertise dans la production de sauce, ce qui pourrait manquer à TMB pour la production à grande échelle.
- La sous-traitance permettrait à l'entreprise de répondre à la demande totale de 361 000 bouteilles, soit la demande des clients actuels et des pubs.
- TMB n'aurait pas à dépenser 125 000 \$ pour une nouvelle machine d'embouteillage.

Inconvénients de la sous-traitance / avantages de la production en interne :

- TMB devrait donner les recettes de sauce au fabricant. Il y a un risque que ce dernier copie les recettes.
- TMB ne serait pas en mesure de contrôler directement la qualité des sauces produites, ou la qualité des ingrédients utilisés. Il est possible que SD n'ait pas les mêmes normes de qualité relatives aux ingrédients, ou que ces derniers ne proviennent pas de sources durables.
- Il y a un risque que la demande ne soit pas celle prévue. Si TMB s'engage à passer un certain nombre de commandes auprès de SD, elle pourrait rester prise avec des bouteilles en stock. (TMB devrait examiner les modalités contractuelles qu'elle est prête à accepter.)

### **Recommandation**

Si TMB veut aller de l'avant avec l'embouteillage des sauces secrètes, elle devrait sous-traiter la production à SD. Cette dernière serait capable de répondre à la demande, ce qui générerait un bénéfice plus élevé. La sous-traitance éliminerait aussi la nécessité pour TMB d'investir 125 000 \$ dans une machine d'embouteillage. SD possède de l'expérience dans la production de sauce et a l'équipement de production nécessaire. Si TMB s'inquiète de la possibilité que les recettes soient transmises à des tiers, elle peut mettre en place des accords d'exclusivité pour que les recettes demeurent confidentielles. Il est possible que dans l'avenir, si les projections de demande sont atteintes et que TMB est prête à faire l'investissement en immobilisations requis, TMB puisse choisir de ramener les activités en interne. Il faudrait investir 125 000 \$ pour l'acquisition d'une machine d'embouteillage et acquérir un autre mélangeur, afin de répondre à la demande liée aux boîtes-repas et aux sauces.

La vente de sauces à une clientèle nouvelle et différente pourrait permettre à TMB d'aller chercher de nouveaux clients, ce qui pourrait générer d'autres produits de la vente de boîtes-repas à des clients qui aiment les sauces et qui veulent essayer les autres produits de TMB.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative et qualitative des deux options envisagées pour la production des bouteilles de sauces secrètes.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse quantitative et qualitative des deux options envisagées pour la production des bouteilles de sauces secrètes, et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse quantitative et qualitative approfondie des deux options envisagées pour la production des bouteilles de sauces secrètes, et formule une recommandation.

#### **Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)**

Le candidat analyse les données des produits Chef Dashim sur les prix et les commandes des clients et offre des conseils sur les meilleures façons pour TMB de se démarquer dans l'Ouest du Canada, et sur tout autre moyen d'attirer davantage de clients.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité	B	A
3.6.3	Évaluer les causes profondes des problèmes de performance	B	A

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

*6.2.3 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 l'heure actuelle, des boîtes-repas végétariennes sont offertes sous la marque Chef Dashim, à trois niveaux de prix différents. Plus le prix est élevé, plus la qualité et l'originalité des ingrédients utilisés sont grandes. Les recettes deviennent aussi plus complexes à mesure que le prix augmente.

**Analyse des données sur les ventes**

En examinant les données sur les ventes mensuelles fournies, qui indiquent le nombre de commandes par rapport au prix par repas, on peut tirer plusieurs observations intéressantes.

Les boîtes-repas « Sans prétention » classiques ne sont pas uniques sur le marché et rien ne démarque la marque Chef Dashim des autres marques sur le marché. Selon le graphique, lorsque les prix diminuent, le nombre de commandes augmente, et lorsque les prix augmentent, le nombre de commandes diminue. Il y a un prix de vente (12 \$ par repas de boîte-repas classique, et 14 \$ par repas de boîte-repas biologique) qui est prohibitif. Autrement dit, les clients ne sont pas prêts à payer plus de 12 \$ ou 14 \$ par repas pour ces deux gammes de produits, respectivement. Cela donne à penser que les clients chercheront le plus bas prix pour des repas « Sans prétention ». Les clients qui achètent les boîtes-repas « Sans prétention » semblent sensibles au prix, puisque le nombre de commandes augmente quand le prix baisse, et inversement. L'augmentation du nombre total d'unités vendues par TMB, lorsque des rabais ont été offerts aux clients, permet de conclure que les clients qui achètent les produits de ces gammes sont sensibles au prix.

Selon les données sur les boîtes-repas « Gourmet », les clients de ce segment ne sont pas sensibles au prix. En fait, pendant quelques mois, alors que le prix par repas augmentait, le nombre de repas commandés augmentait. Les clients semblent trouver que les repas « Gourmet » en valent le prix, et semblent plus susceptibles de continuer à acheter les produits de la marque Chef Dashim, peu importe le prix.

Dans l'ensemble, on peut dire que les produits des activités ordinaires tirés des boîtes-repas Chef Dashim continueront de diminuer si les réductions de prix sont l'unique base de

différenciation. Lorsque les clients ne perçoivent aucun facteur de différenciation évident, ils cherchent l'entreprise qui offre le plus bas prix. Si TMB veut rivaliser sur autre chose que le prix, elle devrait faire connaître ses produits « Gourmet », puisqu'il semble que dans ce segment du marché, les clients sont prêts à payer plus cher pour un produit qui se démarque. Afin de favoriser la fidélité des clients, la marque Chef Dashim doit se distinguer par des facteurs autres que le prix, plutôt que de continuellement essayer d'attirer de nouveaux clients.

### **Marché cible**

Selon les données, la marque Chef Dashim ne devrait pas rivaliser sur le prix de vente de la boîte-repas « Sans prétention » classique, puisqu'il ne s'agit pas d'une stratégie viable. Selon les données, il faudrait plutôt axer les efforts sur les deux autres boîtes-repas : les boîtes-repas « Gourmet » et les boîtes-repas « Sans prétention » biologiques.

#### Boîtes-repas « Gourmet »

Les clients achètent souvent des boîtes-repas en raison de leur côté pratique. Toutefois, si c'était le seul critère, les plats pour emporter ou les repas livrés seraient vraisemblablement les meilleures options. Les consommateurs cherchent aussi l'expérience de création d'un nouveau repas sans la pression de trouver des recettes et des ingrédients originaux. Les boîtes-repas « Gourmet » offrent encore plus : le consommateur a l'impression de cuisiner avec un chef gastronomique. Selon les données, les clients ne semblent pas sensibles au prix de ces repas. Ils commandent les repas en raison de leur qualité et de leur originalité, ainsi que pour l'expérience de cuisiner avec chef Dashim. TMB devrait se concentrer sur la commercialisation de ses gammes de boîtes-repas « Gourmet » et « Sans prétention » biologiques, car les clients de ces segments valorisent l'originalité et la qualité, et ne sont pas sensibles au prix. Ainsi, TMB pourrait se constituer une clientèle fidèle dans un créneau et, espérons-le, attirer des clients qui continueront de commander chez TMB des types de boîtes-repas qui ne sont pas offertes chez les concurrents ni ailleurs.

#### Boîtes-repas « Sans prétention » biologiques

Ces boîtes-repas contiennent des ingrédients biologiques ou originaux. Elles sont plus coûteuses, mais les clients semblent l'accepter. La version biologique de la marque Chef Dashim devrait clairement être présentée aux consommateurs, puisqu'elle attirera d'autres clients aux valeurs semblables.

### **Recommandation**

Sur la base de l'analyse qui précède, je recommande à TMB de concentrer ses efforts de marketing sur les boîtes-repas « Sans prétention » biologiques et les boîtes-repas « Gourmet », plutôt que sur les boîtes-repas « Sans prétention » classiques. Elle devrait continuer d'offrir les boîtes-repas « Sans prétention » classiques, mais favoriser les ventes des boîtes-repas « Gourmet » et des boîtes-repas « Sans prétention » biologiques, ce qui entraînera des niveaux de produits plus viables qui ne varieront pas autant en fonction des prix. TMB devrait mettre l'accent sur le marketing de la marque Chef Dashim sur des plateformes qui attirent les clients

qui sont plus susceptibles de s'intéresser aux repas végétariens haut de gamme. Il faut mettre les efforts sur la rétention des clients. En délaissant les boîtes-repas « Sans prétention » classiques de la marque Chef Dashim, TMB pourra faire la transition d'une concurrence sur les prix à une concurrence sur des facteurs plus viables. TMB doit clairement informer les consommateurs que ces gammes de produits sont le fondement de la marque Chef Dashim, et qu'ils peuvent s'attendre à des boîtes-repas de grande qualité. De cette façon, TMB peut se concentrer sur le développement de produits pour ces deux niveaux de produits plutôt que de répartir ses ressources entre trois niveaux de produits.

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'analyser certaines des données sur les prix et les commandes de clients.

**Compétent** – Le candidat analyse les données sur les prix et les commandes de clients, formule quelques recommandations quant à la clientèle à cibler et établit des liens avec l'information présentée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les données sur les prix et les commandes de clients, formule plusieurs recommandations étayées quant à la clientèle à cibler et établit des liens avec l'information présentée.

#### Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat détermine ce qui changerait dans les prévisions de trésorerie fournies par Végé-sucré inc. (VS) si TMB devenait propriétaire de VS.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
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>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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 en tirer parti

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

Après avoir passé en revue les prévisions de trésorerie fournies par VS, j'ai remarqué ce qui suit :

- Des coûts supplémentaires de 225 000 \$ relatifs à des rejets anormaux sont inclus dans les matières premières de 2021 et pris en compte dans les prévisions de trésorerie. Pour prévoir une « situation normale » avec plus d'exactitude, il faut retirer ces coûts inhabituels des coûts des matières premières de 2021.

Matières premières de VS pour 2021	3 500 000 \$
Moins : rejets de VS (gélatine)	<u>(225 000)</u>
Matières premières normalisées	<u><u>3 275 000 \$</u></u>

- VS obtient une remise sur quantité pour ses trois principaux ingrédients, qui représentent 75 % des coûts normaux des matières premières. Sans cette remise, VS paierait le prix normal, qui est 40 % plus élevé. TMB ne profiterait pas de ces remises des fournisseurs, puisque l'ensemble des commandes annuelles ne dépasseraient pas 50 millions \$. Les coûts des matières premières doivent être ajustés en raison de l'absence de remise.

Matières premières normalisées de 2021	3 275 000 \$
Remise sur quantité applicable à 75 % des matières premières	2 456 250
Coût du marché – hausse de 40 % (2 456 250 \$ × 140 %)	<u>3 438 750</u>
Coûts supplémentaires attendus des matières premières de TMB	<u><u>982 500 \$</u></u>

- L'imputation du salaire du maître-confiseur peut être supprimée et remplacée par notre estimation du coût pour un maître-confiseur à temps partiel.

Imputation du salaire du maître-confiseur de VS (partie du salaire)	35 000 \$
Coût prévu pour TMB (maître-confiseur à temps partiel)	<u>25 000</u>
Ajustement – main-d'œuvre directe	<u>(10 000) \$</u>

- VS n'avait pas de coûts d'approvisionnement imputés à la filiale. TMB prévoit engager des coûts de 60 000 \$ par an. Il faudra donc apporter un ajustement.
- Il faut engager un directeur spécialisé dans la confection des desserts, à un coût annuel prévu de 130 000 \$. Il faudra donc apporter un ajustement.
- TMB prévoit licencier 5 % de la main-d'œuvre directe en raison de l'embauche de nouveaux employés. Il faut apporter l'ajustement qui suit aux flux de trésorerie.

Coûts de main-d'œuvre directe de VS	1 250 000 \$
Plus : réduction du salaire de maître-confiseur	(10 000)
Moins : réduction de 5 % de la rémunération (licenciements)	<u>(60 750)</u>
Total des coûts de main-d'œuvre directe	<u><u>1 179 250 \$</u></u>



Compte tenu de ces ajustements pro forma apportés aux informations de 2021, et dans l'hypothèse d'une augmentation de 2 % en 2022, et de 5 % par an par la suite, les prévisions de trésorerie sont les suivantes :

	<b>Données réelles de 2021 – Pro Forma</b>	<b>2022 Prévision</b>	<b>2023 Prévision</b>	<b>2024 Prévision</b>	<b>2025 Prévision</b>
Unités vendues	1 050 000	1 071 000	1 124 550	1 180 778	1 239 816
Entrées de trésorerie au titre des ventes	8 400 000 \$	8 568 000 \$	8 996 400 \$	9 446 220 \$	9 918 531 \$
Sorties de trésorerie au titre des coûts incorporables :					
Matières premières (note 1)	4 257 500	4 342 650	4 559 783	4 787 772	5 027 160
Main-d'œuvre directe (note 2)	1 179 250	1 202 835	1 262 977	1 326 126	1 392 432
Coûts indirects variables	550 000	561 000	589 050	618 503	649 428
	5 986 750	6 106 485	6 411 810	6 732 400	7 069 020
Marge sur coûts variables	2 413 250	2 461 515	2 584 590	2 713 820	2 849 511
Coûts fixes (note 3)	1 085 000	1 106 700	1 162 035	1 220 137	1 281 144
Total des flux de trésorerie	1 328 250 \$	1 354 815 \$	1 422 555 \$	1 493 683 \$	1 568 367 \$

## Notes

1. Projection initiale	3 500 000 \$
Coûts supplémentaires : farine, sucre, substitut de beurre	982 500
Réduction des rejets	(225 000)
	<hr/>
	4 257 500 \$
	<hr/> <hr/>
2. Projection initiale	1 250 000 \$
Réduction du salaire de maître-confiseur	(10 000)
Économies relatives aux salaires en raison des licenciements	(60 750)
	<hr/>
	1 179 250 \$
	<hr/> <hr/>
3. Projection initiale	895 000 \$
Salaire du directeur de l'approvisionnement	60 000
Salaire du directeur des desserts	130 000
	<hr/>
	1 085 000 \$
	<hr/> <hr/>

## Commentaires supplémentaires

- Les prévisions ne tiennent pas compte de la hausse des coûts réels pendant la période couverte par les prévisions. À l'heure actuelle, les augmentations découlent de la hausse du volume des ventes. On peut présumer qu'au cours des années couvertes par les prévisions, les coûts des matières premières et de la main-d'œuvre, les coûts indirects et les coûts fixes augmenteront. La hausse sera peut-être compensée par une augmentation annuelle des prix de vente, qui n'a pas non plus été prise en compte dans les prévisions. Il faut évaluer cette information pour veiller à ce que les coûts directs n'augmentent pas plus rapidement que les prix de vente. De plus, compte tenu du marché concurrentiel des entreprises de prêt-à-cuisiner et de la sensibilité des consommateurs à l'égard des prix, il est possible que TMB ne puisse pas augmenter le prix de vente des desserts vendus dans les boîtes-repas pour compenser l'accroissement des coûts des intrants.
- TMB aura une autre source de produits grâce à la vente à une nouvelle clientèle : les supermarchés et les restaurants. TMB pourrait aussi faire des ventes croisées de ses boîtes-repas aux clients des supermarchés, puisque les supermarchés intègrent aussi le marché des boîtes-repas. Ainsi, l'acquisition entraînerait une hausse des ventes et des flux de trésorerie annuels prévus.
- Les prévisions sont fondées sur la croissance du nombre d'unités vendues. TMB a besoin de savoir comment les taux de croissance des ventes d'unités de 2 % et de 5 % ont été établis. Sont-ils fondés sur les ventes historiques, une étude de marché ou un autre facteur? Ces informations auront une incidence sur l'exactitude des prévisions.

- Les ventes supplémentaires des ajouts de dessert dans les boîtes-repas n'ont pas été prises en compte dans les prévisions. Comme c'est actuellement le cas dans le secteur, les concurrents proposent des ajouts aux boîtes-repas pour se démarquer. La vente de desserts végétaliens en petite portion en tant qu'ajouts aux boîtes-repas offrira une autre source de produits à TMB. L'entreprise devra absorber des coûts supplémentaires pour préparer et emballer les petites portions pour les boîtes-repas, ou pour livrer les desserts aux centres de traitement des commandes. Si TMB peut demander un prix approprié pour ces ajouts, la marge sur coûts variables devrait être maintenue. Ou encore, si les coûts totaux ne peuvent pas être couverts par le prix de vente des ajouts, la marge sur coûts variables générée par les ventes de desserts en tant qu'ajouts pourrait être réduite.

## Conclusion

Selon l'analyse qui précède, les flux de trésorerie prévus de VS diminueront si TMB devient propriétaire de VS. Comme elle était une filiale de Candy Circus Ltée (CC), VS a pu profiter d'importantes réductions de coûts. TMB n'aura pas accès aux remises sur quantité des fournisseurs, et peut s'attendre à une augmentation du loyer à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023. De plus, comme TMB n'a aucune expérience dans la confection de desserts, elle devrait engager un directeur de la pâtisserie pour superviser les activités et veiller à ce qu'elles se déroulent comme prévu. Cela dit, il est possible de générer des bénéfices supplémentaires grâce à cette acquisition, si TMB vend ces desserts en tant qu'ajouts à ses boîtes-repas. Une intégration verticale avec une pâtisserie permettrait à TMB de diminuer les coûts de ces ajouts, à un niveau inférieur à bon nombre de concurrents.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'apporter des ajustements appropriés aux flux de trésorerie pour tenir compte de l'acquisition de VS par TMB.

**Compétent** – Le candidat apporte des ajustements appropriés aux flux de trésorerie pour tenir compte de l'acquisition de VS par TMB.

**Compétent avec distinction** – Le candidat apporte des ajustements appropriés aux flux de trésorerie pour tenir compte de l'acquisition de VS par TMB, et présente une analyse qualitative pertinente.

**Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)**

Le candidat explique les avantages et les inconvénients de l'acquisition de VS par TMB, et effectue une analyse pour déterminer s'il s'agit d'une bonne acquisition d'un point de vue stratégique.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	<b>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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 en tirer parti

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

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

Les facteurs qualitatifs suivants doivent être pris en compte en ce qui concerne l'ajout de desserts prêts-à-manger au moyen de l'acquisition des actifs de VS.

Avantages

- L'acquisition serait un complément à l'expertise de chef Dashim dans le créneau des repas végétariens de TMB. L'ajout de desserts végétaliens aux boîtes-repas actuelles rehausserait la position de TMB sur le marché végétarien.
- VS exerce ses activités dans l'Ouest canadien, et est donc située dans un endroit stratégique sur le plan géographique, étant donné que les boîtes-repas végétariennes Chef Dashim ciblent le marché de l'Ouest canadien.
- L'ajout de desserts prêts-à-manger dans les boîtes-repas pourrait devenir une nouvelle tendance, et pourrait aider TMB à se démarquer.
- Les desserts prêts-à-manger permettent aux clients de créer un repas complet. Les clients pourraient trouver cette option utile et commander leurs boîtes-repas de TMB simplement pour profiter des ajouts de dessert.

- L'offre de desserts prêts-à-manger s'inscrit très bien dans la gamme de produits « Gourmet », puisque ce genre de repas est généralement complet et comprend un dessert raffiné.
- La location d'un centre de traitement des commandes qui fonctionne déjà efficacement élimine le besoin d'en construire un, ou d'agrandir les centres existants de TMB si elle décide d'inclure des desserts dans ses boîtes-repas.
- Chef Dashim et chef Rita pourraient améliorer les recettes de desserts acquises de VS, ou les utiliser pour en créer d'autres, afin de plaire à davantage de clients.
- La vente de desserts végétaliens composés d'ingrédients de qualité établit encore plus TMB comme une entreprise axée sur la qualité et la santé.
- Une clientèle composée de supermarchés et de restaurants permettra d'élargir le marché de TMB et de diversifier sa clientèle et ses sources de produits.
- Il pourrait être possible de demander aux supermarchés s'ils veulent acheter les boîtes-repas de TMB et les vendre, ce qui créerait des occasions de vente croisées.

### Inconvénients

- Même si les desserts sont vendus en tant qu'ajouts aux boîtes-repas, il est possible que les clients ne souhaitent pas ajouter quoi que ce soit à leur commande de boîte-repas, et qu'ils ne veuillent pas acheter les desserts.
- TMB devra déterminer le prix approprié pour l'ajout d'un dessert, qui tient compte de la sensibilité au prix. Il est possible que TMB ne puisse pas demander le même prix que VS, qui vendait les desserts à l'unité.
- La confection de desserts demande des compétences différentes, et TMB pourrait ne pas avoir ni l'expérience ni les connaissances requises. Par conséquent, elle devra engager un directeur de la pâtisserie qui veillera au déroulement optimal des opérations.
- TMB n'a pas d'expérience auprès des supermarchés et des restaurants. Il pourrait y avoir une courbe d'apprentissage, ce qui pourrait entraîner un usage supplémentaire de ressources ou une perte des produits actuels provenant des supermarchés et restaurants, si des perturbations leur créent du mécontentement.
- Si TMB veut élargir l'inventaire de recettes acquises de VS, elle devra engager des frais de développement, qui réduiront les avantages financiers de l'acquisition.
- Comme il s'agit d'une nouvelle tendance, les données de marché sur l'opinion des consommateurs quant à la possibilité d'ajouter un dessert à leur boîte-repas sont limitées.
- Même si l'acquisition comprend une liste de clients, la clientèle de VS est composée de pâtisseries et de supermarchés. TMB pourrait donc ne pas être en mesure de tirer profit de cette liste afin d'élargir sa liste de clients de boîtes-repas.

### **Recommandation**

Les avantages de l'acquisition sont nombreux : diversification des sources de produits (supermarchés et restaurants), des recettes de desserts (élimination des coûts de développement à court terme), un centre de traitement des commandes fonctionnel et d'une liste de clients (qui n'entraînera pas nécessairement des clients additionnels de boîtes-repas, comme le marché de VS était composé de restaurants et de supermarchés). Selon l'analyse quantitative et qualitative qui précède, l'acquisition de VS ne sert pas au mieux les intérêts de TMB. VS bénéficie de

plusieurs réductions de coûts, dont TMB ne profiterait pas. De plus, étant donné la grande sensibilité au prix, il pourrait être difficile de justifier auprès des clients des frais supplémentaires pour l'ajout d'un dessert, et TMB pourrait ne pas être capable de demander un prix suffisant pour générer une marge acceptable.

Si TMB souhaite toujours vendre des desserts prêts-à-manger comme ajouts à ses boîtes-repas, elle pourrait commencer par en acheter à VS et ainsi voir la réaction de la clientèle. Elle pourrait ensuite évaluer si l'engouement est suffisant avant d'explorer les façons de développer cette gamme de produits.

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 minime** – 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 questions qualitatives liées à l'acquisition de VS.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des questions qualitatives liées à l'acquisition de VS.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de façon équilibrée plusieurs questions qualitatives liées à l'acquisition de VS.

### Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat analyse le succès relatif des objectifs initiaux, explique ce qui aurait pu être mieux fait lors de l'intégration de l'entreprise nouvellement acquise, et indique par quels moyens autres que des acquisitions TMB pourrait assurer sa croissance dans l'avenir.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	B	A
2.4.1	Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie	B	A

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

*6.3.1 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*

N'ayant acquis que Paeks Vegetarian Meals Itée (PVM) au cours des trois dernières années, TMB tarde à mettre en place sa stratégie de croissance par acquisitions. L'intégration de PVM a été difficile : les coûts d'intégration ont été plus élevés que prévu et les ventes moindres que prévu. TMB a tenté de réduire les coûts et de faire croître les produits, ce que l'acquisition de PVM devait permettre.

**Objectifs de TMB et éléments qui auraient pu être améliorés**

Quand elle a fait l'acquisition de PVM, TMB avait trois objectifs :

- **Accéder au marché de l'Ouest canadien pour réaliser des économies d'échelle sur les coûts d'approvisionnement et pour accroître son chiffre d'affaires, celui-ci ayant stagné dans l'Est canadien.** Avant de faire une acquisition dans le but de régler ce problème, TMB aurait dû déterminer pourquoi le chiffre d'affaires dans l'Est stagnait, et comment une acquisition corrigerait le problème. Il semble que pour ses activités dans l'Est, TMB tentait de rivaliser seulement sur le prix. Même si TMB offrait un produit très semblable à celui de ses concurrents dans l'Est, les consommateurs achètent toujours le produit dont le prix est le plus bas. La stagnation du chiffre d'affaires dans l'Est montre pourquoi il n'est pas viable de faire concurrence sur le prix. Les bénéfices vont rapidement diminuer, à moins que les coûts diminuent proportionnellement au chiffre d'affaires. Si TMB ne prévoit pas se différencier (et ensuite, commercialiser ce qui la distingue) des autres entreprises de prêt-à-cuisiner par des facteurs autres que le prix, elle devrait s'attendre à des résultats semblables dans l'Ouest. Si TMB voulait accéder au marché de l'Ouest, elle devait clairement comprendre en quoi PVM se distingue des entreprises de prêt-à-cuisiner de l'Ouest, et comment elle comptait commercialiser ces différences. Cet objectif est donc partiellement atteint : les économies d'échelle sur l'approvisionnement actuelles vont vraisemblablement se réaliser dans l'avenir, mais l'augmentation du chiffre d'affaires ne s'est pas produite en raison des causes mentionnées précédemment.
- **Réduire ses coûts en adoptant dans ses installations de Montréal le modèle de pointe du centre de traitement des commandes de PVM à Vancouver.** TMB aurait plutôt dû examiner en profondeur les activités de Montréal, déterminer les causes des coûts élevés et vérifier si elle pouvait agir sur celles-ci. La création d'un deuxième centre de traitement identique ne tient pas compte des différences entre les deux marchés et les deux gammes de produits, ce qui complique l'atteinte de cet objectif.

- **Obtenir l'expertise culinaire du chef Dashim à des fins de développement de produits.**  
TMB aurait dû se concentrer sur cet objectif une fois l'acquisition réalisée. Plutôt que de limiter la création et le développement de nouvelles recettes par chef Dashim, et de continuer à offrir des produits semblables à ceux d'autres entreprises du secteur du prêt-à-cuisiner (ce qui entraîne une concurrence par les prix), TMB devait mettre de l'avant les plats végétariens uniques conçus par chef Dashim, dire aux consommateurs ce qu'offre la marque Chef Dashim et expliquer ce qui distingue TMB des autres entreprises de prêt-à-cuisiner. Même si TMB offrait des boîtes-repas « Gourmet » et « Sans prétention » biologiques mettant en valeur l'expérience de chef Dashim, ces boîtes-repas n'ont pas été mises de l'avant. TMB a plutôt trop insisté sur les boîtes-repas « Sans prétention » classiques, dont la clientèle est très sensible au prix. Le présent objectif était probablement le plus important, et les mesures prises par TMB depuis l'acquisition l'ont rendu très difficile à atteindre.

De plus, chef Dashim avait quatre restaurants haut de gamme qui ont été acquis, mais il semble que TMB n'ait pas tenu compte de ce positionnement stratégique dans l'intégration. Plutôt que d'essayer de reproduire le modèle des activités actuelles, axé sur la concurrence sur les prix, TMB aurait dû intégrer les restaurants acquis en gardant à l'esprit l'objectif stratégique qui sous-tendait l'acquisition, soit l'obtention de l'expertise culinaire de chef Dashim. Par exemple, les restaurants haut de gamme auraient pu servir à tester la popularité des nouvelles recettes développées par chef Dashim, lesquelles auraient pu ensuite être intégrées aux boîtes-repas « Gourmet ». TMB a plutôt ignoré le positionnement stratégique haut de gamme des quatre restaurants, et a demandé à chef Dashim de réduire les prix, ce qui a nui à l'expérience client, comme en témoignent les commentaires négatifs des clients sondés.

Même si la stratégie de TMB est d'assurer sa croissance au moyen d'acquisitions, elle n'a peut-être pas suffisamment réfléchi à l'orientation voulue et aux raisons pour lesquelles cette orientation apporterait de la valeur aux consommateurs. Avant de faire d'autres acquisitions, TMB devrait probablement prendre le temps de mener cette réflexion.

Si TMB prévoit continuer de croître par acquisitions, l'entreprise acquise doit avoir une caractéristique distinctive existante ou potentielle. La croissance des produits ne suffit pas pour justifier l'acquisition d'une entreprise. Il faut savoir pourquoi et comment ses produits augmenteraient, et avoir une stratégie de croissance précise et réaliste. Idéalement, TMB pourrait trouver un créneau dans le marché du prêt-à-cuisiner, et acquérir une entreprise qui pourrait l'exploiter, ce qui permettrait d'attirer des clients pour d'autres raisons que le prix. Si TMB ne peut trouver un créneau, l'acquisition est une mauvaise idée, puisque TMB continuerait de rivaliser sur les prix. Trop d'entreprises de prêt-à-cuisiner offrent des produits semblables, ce qui fait du prix l'unique facteur concurrentiel. De plus, les supermarchés font leur entrée sur le marché du prêt-à-cuisiner. Comme ils ont accès à une large clientèle et à des ingrédients moins chers en raison d'escomptes, ce sera très difficile pour des entreprises de prêt-à-cuisiner de rivaliser sur le prix.



### **Autres stratégies de croissance**

TMB doit déterminer comment elle veut se positionner sur le marché du prêt-à-cuisiner, et comment elle prévoit rivaliser. Elle pourrait envisager la croissance interne. Elle doit aussi mettre de l'ordre dans ses activités avant de procéder à des acquisitions, ce qui lui permettra d'augmenter son chiffre d'affaires. Si elle détermine ce qui la distingue, TMB pourra trouver une façon de rivaliser. Le prix en est une. Mais en rivalisant seulement sur le prix, il faut constamment fixer un prix inférieur aux concurrents pour un produit semblable. Le nombre d'entreprises sur le marché du prêt-à-cuisiner est élevé et en hausse. Les entreprises sont poussées à réduire le prix des boîtes-repas afin d'attirer des clients. Cette stratégie est seulement viable si les coûts totaux de l'entreprise sont plus faibles que ceux des concurrents. Le bon type d'acquisition peut permettre la réalisation d'économies d'échelle et la réduction des coûts totaux. C'est ce que nous avons vu avec la capacité de TMB de renégocier les contrats d'approvisionnement, maintenant que ses volumes d'achat annuels sont nettement plus élevés.

Comme il est indiqué tout au long de mon rapport, TMB peut se différencier autrement que sur le prix, et certaines façons n'exigent pas l'acquisition d'une autre entreprise de prêt-à-cuisiner.

- TMB devrait commencer à mettre de l'avant et promouvoir les repas végétariens et gourmets uniques et de qualité, ce qui est la force de chef Dashim. Selon les données sur les prix et les commandes pour la marque Chef Dashim, les clients des boîtes-repas « Sans prétention » biologiques et « Gourmet » ne sont pas sensibles au prix.
- TMB pourrait envisager d'ajouter, au moyen d'une acquisition ou d'une croissance à l'interne, des produits que les entreprises de prêt-à-cuisiner n'offrent pas habituellement. Nous avons reçu une offre en vue de l'acquisition de VS. Bien qu'une telle acquisition ne soit pas recommandable dans l'immédiat, l'ajout de desserts est un exemple de façon dont TMB pourrait se différencier. L'inclusion d'une option de dessert prêt-à-manger pourrait plaire aux clients qui veulent un repas complet, surtout les clients des boîtes-repas « Gourmet ». Il pourrait s'agir d'une autre façon pour TMB de se différencier de la concurrence.
- L'ajout de nouvelles gammes de produits qui ne font pas partie des boîtes-repas est une façon pour TMB de se différencier et de croître. Les sauces secrètes de TMB sont très populaires auprès des clients. Il serait possible d'en faire une nouvelle gamme de produits. TMB pourrait se diversifier et se protéger des changements sur le marché du prêt-à-cuisiner.
- Les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à la durabilité de l'environnement. Par exemple, je suggère à TMB de se différencier en progressant vers l'utilisation de plastique réutilisable, d'abord à titre de projet pilote, puis de manière élargie avec les clients réguliers. TMB pourrait devenir connue comme l'entreprise de prêt-à-cuisiner qui prône le développement durable, et pourrait attirer des consommateurs qui partagent cette vision.

### **Dans l'ensemble**

Avant de faire d'autres acquisitions, TMB doit élaborer une stratégie de différenciation qui s'éloigne de la concurrence sur les prix, et terminer l'intégration de PVM. TMB doit trouver des façons de constituer une clientèle fidèle qui verra en TMB des qualités autres que le prix, puisqu'il n'est pas viable de rivaliser sur le prix. Les consommateurs cherchent continuellement l'entreprise de prêt-à-cuisiner qui offre les meilleurs prix. TMB doit se différencier grâce à un élément qui plaît

suffisamment aux clients pour les fidéliser. Il faut mettre à jour le message destiné aux actionnaires externes. Il pourrait être approprié de fournir plus d'informations sur ce que l'entreprise essaie d'accomplir grâce à ses acquisitions. TMB communiquerait des cibles précises quant à sa stratégie de croissance au moyen d'acquisitions lui permettant de se différencier. À court terme, TMB se concentrera sur la rationalisation des activités et misera sur ses forces actuelles, puis pourrait réaliser des acquisitions qui lui permettront de combler un créneau dans le marché du prêt-à-cuisiner.

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 le succès relatif des objectifs de l'acquisition de PVM, explique ce qui aurait pu être mieux fait lors de l'intégration de l'entreprise nouvellement acquise ou suggère des façons d'améliorer la stratégie de croissance par acquisitions dans l'avenir.

**Compétent** – Le candidat analyse le succès relatif des objectifs de l'acquisition de PVM, explique ce qui aurait pu être mieux fait lors de l'intégration de l'entreprise nouvellement acquise et suggère des façons d'améliorer la stratégie de croissance par acquisitions dans l'avenir.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le succès relatif des objectifs de l'acquisition de PVM, explique ce qui aurait pu être mieux fait lors de l'intégration de l'entreprise nouvellement acquise et suggère des façons d'améliorer la stratégie de croissance par acquisitions dans l'avenir.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ  
TON MENU EN BOÎTE LTÉE (TMB)**

**À :** Samra, CPA  
**De :** CPA  
**Objet :** Questions fiscales liées à TMB

**Pour les occasions d'évaluation communes n<sup>os</sup> 1 à 6, se reporter au guide de correction commun à tous les rôles.**

**Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7 (Profondeur)**

Le candidat analyse le traitement fiscal des questions d'information financière et de la disposition du terrain.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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*

**Traitement fiscal des questions d'information financière**

Selon le paragraphe 9(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, le point de départ du calcul du revenu net aux fins de l'impôt est le bénéfice, lequel est établi conformément aux pratiques comptables habituelles, en l'occurrence, les IFRS. Les ajustements nécessaires sur le plan fiscal sont ensuite apportés.

Rabais

Selon le paragraphe 12(1), toutes les sommes reçues ou à recevoir sont à inclure dans le revenu net aux fins de l'impôt. Par conséquent, la totalité du montant de 62,80 \$ pour la première boîte-repas et le montant de 31,12 \$ pour la deuxième boîte-repas devraient être inclus dans le revenu aux fins de l'impôt chaque fois que ces montants sont reçus. Par conséquent, le montant inscrit en produits différés devrait être rajouté au revenu aux fins de l'impôt.

Toutefois, comme l'alinéa 20(1)m) permet la déduction d'une provision relative à certaines marchandises non livrées et à certains services non rendus, il est possible de demander une provision du même montant que celui des produits différés, car le montant différé se rapporte à des boîtes-repas qui n'ont pas encore été livrées. En définitive, le résultat est le même que celui du traitement appliqué à l'information financière, mais il est important de demander la provision aux fins de l'impôt dans la déclaration de revenus.

### Contrat avec chef Arlene

TMB a acheté le droit d'utiliser le nom et les recettes de chef Arlene. Nous devons examiner les différents traitements fiscaux.

#### *Catégorie 44*

Les recettes ne peuvent pas être brevetées. Comme seuls les brevets se classent sous cette catégorie, les recettes ne sont pas des biens de la catégorie 44. Par ailleurs, les marques n'étant pas non plus des brevets, elles ne sont pas des biens de la catégorie 44.

#### *Catégorie 14.1*

Sont classés dans cette catégorie l'achalandage et certaines immobilisations relatives à une entreprise, comme les immobilisations incorporelles à durée d'utilité illimitée. Il est clairement indiqué dans le contrat que le bien a une durée d'utilité limitée (cinq ans), et il n'y est fait aucune mention d'une option de renouvellement. Par conséquent, il est peu probable que le bien soit classé dans la catégorie 14.1, car celle-ci est habituellement réservée aux biens qui ont une durée d'utilité illimitée.

De plus, pour qu'un bien soit classé dans la catégorie 14.1, il doit procurer un avantage durable (il ne s'agit pas du même concept que celui d'avantages économiques futurs qui est utilisé aux fins de la présentation de l'information financière). Étant donné que les recettes sont rendues publiques une fois que les boîtes-repas sont envoyées aux clients, il est difficile d'affirmer qu'il y a un avantage durable. La marque Chef Arlene procure peut-être un certain avantage durable, mais pour une durée limitée de cinq ans parce que TMB ne pourra plus utiliser la marque une fois le contrat terminé, à moins que ce dernier soit reconduit. Par conséquent, les recettes ne peuvent pas être classées dans la catégorie 14.1.

#### *Catégorie 14*

Cette catégorie inclut les brevets, les franchises, les concessions ou les permis de durée limitée. Comme TMB peut utiliser les recettes et la marque pour une durée limitée, soit cinq ans, il faut envisager de les classer dans la catégorie 14. Il ne s'agit pas d'un brevet ni d'une franchise, mais on pourrait faire valoir qu'il s'agit d'une concession ou d'une licence. Comme ces termes ne sont pas définis dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, nous devons nous reporter à leur définition courante. Une concession est généralement l'action de concéder ou d'accorder quelque chose à quelqu'un à une fin déterminée. Une licence est généralement une forme de permission de faire (ou de ne pas faire) quelque chose. Comme chef Arlene accorde à TMB la permission d'utiliser

ses recettes et la marque pendant cinq ans, on peut faire valoir qu'il s'agit d'une concession ou d'une licence.

En l'occurrence, TMB doit appliquer la DPA sur la durée d'utilité du bien (cinq ans ou 1 826 jours). La catégorie 14 n'est pas assujettie à la règle de la demi-année, mais les règles de l'incitatif à l'investissement accéléré permettent une augmentation de 50 % de la DPA pour l'année d'acquisition puisque le bien a été acquis avant 2024. Par conséquent, TMB a droit à une DPA de 70 318 \$ ( $400\,000 \$ \times 214/1\,826 \times 1,5$ ) pour 2021.

### *Dépenses courantes*

Par ailleurs, une concession ou une licence ne s'entend pas d'un contrat en vertu duquel une personne est rémunérée pour l'exécution de services précis ni d'une entente conclue en vue d'interdire la concurrence, pour un temps limité (formulation reprise du bulletin archivé IT-477 [Consolidé], mais qui cadre avec la définition courante de ces termes). Une partie du montant payé porte sur l'engagement de la part d'Arlene de ne pas vendre sa marque à une autre entreprise de prêt-à-cuisiner et de ne pas vendre les droits sur les recettes à quelque autre partie que ce soit.

On pourrait aussi faire valoir que les recettes sont des « charges payées d'avance » ou des « stocks » qui sont utilisés lorsque chaque recette est employée pour la première fois (car le coût est, en quelque sorte, engagé pour que TMB n'ait pas à engager des coûts pour créer autant de nouvelles recettes en interne). On pourrait aussi faire valoir que les droits d'utilisation de la marque sont une forme de rémunération payée d'avance pour obtenir cinq ans de publicité.

Ainsi, suivant le concept sous-jacent du paragraphe 9(1), selon lequel le point de départ du calcul du revenu net aux fins de l'impôt est le « bénéfice », le traitement fiscal de ces coûts serait semblable à leur traitement comptable, c'est-à-dire qu'ils seraient comptabilisés à l'actif et amortis sur cinq ans (soit la durée d'utilisation estimée des coûts; une fois de plus, nous aurons besoin de plus d'information pour déterminer le taux d'utilisation réel). Les dépenses sont déductibles parce qu'elles sont engagées dans le but de gagner un revenu d'entreprise, mais compte tenu de la durée du contrat, il est raisonnable de les déduire sur cinq ans plutôt que de les déduire immédiatement.

Comme l'amortissement comptable est rajouté, TMB déduirait 46 666 \$ (le même montant que celui de l'amortissement comptable) en 2021 du point de vue fiscal.

### *Conclusion*

Considérer les coûts liés au contrat, autant les droits d'utilisation de la marque que le coût des recettes, comme des charges payées d'avance serait le traitement le plus approprié, suivant le concept selon lequel le point de départ du calcul du revenu net aux fins de l'impôt est le bénéfice comptable. Par conséquent, il n'est nécessaire d'apporter aucun autre ajustement au revenu net aux fins de l'impôt une fois que l'ajustement à l'information financière fait plus tôt aura été apporté.

### Achat d'immobilisations

#### *Radiation comptable des composants du bâtiment qui ont été remplacés*

La radiation de la valeur nette comptable de 460 000 \$ (120 000 \$ + 340 000 \$) du système de chauffage et de climatisation, de la toiture, des planchers et des murs qui ont été remplacés n'est pas déductible du point de vue fiscal et doit être annulée dans le rapprochement entre le résultat net comptable et le revenu net aux fins de l'impôt. Le produit de disposition de ces actifs est essentiellement nul. Du point de vue fiscal, lors d'une disposition, le moindre du coût en capital et du produit de disposition doit être déduit de la FNACC. Comme le moindre de ces deux montants est le produit de disposition nul et qu'il ne s'agit pas des seuls biens de la catégorie, il n'y a pas de perte finale ni d'incidence sur le calcul de la DPA.

La question de déterminer si une dépense constitue une amélioration ou une dépense courante du point de vue fiscal suit la même logique que celle des IFRS, mais il y a parfois des différences.

#### *Remplacement de briques manquantes ou endommagées sur le revêtement extérieur du bâtiment au coût de 250 000 \$*

Il s'agit d'une dépense courante, car il ne fait aucun doute que c'est une réparation.

#### *Remplacement complet du système de chauffage et de climatisation et de la toiture au coût de 1,3 million \$*

On pourrait faire valoir qu'il s'agit d'une dépense courante, puisque le système fait partie intégrante du bâtiment. Toutefois, compte tenu de la durée d'utilité d'un tel système, le fait que le nouveau système est probablement plus efficace que l'ancien génère un avantage durable. Par conséquent, il s'agit d'une dépense en capital qui doit être classée dans la catégorie 1.

#### *Nouveau système de filtration de l'air au coût de 240 000 \$*

Puisqu'il s'agit d'un « nouveau système ajouté au bâtiment », il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'une acquisition à inscrire avec le bâtiment de la catégorie 1.

*Remplacement des murs intérieurs et des planchers au coût de 2 010 000 \$*

Ce coût est considérable par rapport à la valeur du bâtiment dans son ensemble; il s'agit d'une amélioration technologique et la dépense procure une valeur durable. Par conséquent, il s'agit d'une dépense en capital qui doit être classée dans la catégorie 1.

*Salaires et avantages sociaux des employés au coût de 600 000 \$*

Comme ce coût est lié au remplacement des murs intérieurs et des planchers, il s'agit également d'une dépense en capital. Du point de vue fiscal, les coûts directs qui doivent être engagés pour rendre le bien prêt à être mis en service sont inclus dans le coût en capital.

*Relocalisation du matériel au coût de 60 000 \$*

Ce coût doit être considéré comme une dépense courante, car aucune amélioration n'a été apportée au matériel et ce dernier était déjà prêt à être mis en service au moment de sa relocalisation.

*Élimination des matériaux des murs et planchers remplacés au coût de 150 000 \$*

Comme cette dépense fait partie de l'amélioration, elle doit être classée avec les autres dépenses en capital.

*Coût de réparation des nouveaux planchers en raison d'une inondation*

Le coût de 230 000 \$ (coût de 350 000 \$ diminué du produit d'assurance de 120 000 \$) lié à la réparation des nouveaux planchers en raison d'une inondation constitue une dépense de réparation et d'entretien, car il a été engagé pour remettre le bien dans son état initial, même s'il s'agit d'un bien relativement nouveau. Le produit d'assurance est déduit du coût de la réparation à titre de recouvrement des coûts. Comme le coût de 350 000 \$ est inclus dans les 2 010 000 \$ dont il a été question précédemment, il faut le déduire du calcul des acquisitions de la catégorie 1; il n'y a toutefois aucun ajustement à apporter dans le calcul du revenu, car il a déjà été recommandé de passer ce montant en charges dans les états financiers.

### Sommaire

Acquisitions non ajustées apportées au bâtiment, selon le projet d'états financiers	3 800 000 \$
Remplacement des briques inscrit comme dépense courante	(250 000) \$
Salaires (murs et planchers) inscrits comme dépense en capital	600 000
Coût d'élimination (matériaux des murs et des planchers) inscrit comme dépense en capital	150 000
Déduction du coût de réparation des nouveaux planchers	<u>(350 000)</u>
Acquisitions à inscrire dans la catégorie 1	<u><u>3 950 000 \$</u></u>

### Disposition d'un terrain vacant

En plus des questions d'information financière, nous devons analyser le traitement fiscal de la disposition du terrain vacant de Vancouver. La question de savoir si la disposition d'un terrain vacant donne lieu à un gain en capital ou à un revenu d'entreprise est une question de fait. En l'occurrence, nous savons que l'intention initiale de TMB était de construire un centre de traitement des commandes sur ce terrain, ce qui porte à croire que TMB a acquis le terrain à titre d'immobilisation. Si des coûts avaient été engagés en vue de cette construction, l'intention aurait été encore plus claire. L'absence de telles activités pourrait indiquer que TMB a acquis le terrain simplement pour le vendre plus tard, ce qui représenterait un achat de stocks.

De plus, TMB a annoncé en 2019 qu'elle comptait assurer sa croissance au moyen d'acquisitions; si ces plans étaient déjà en cours de mise en œuvre en 2018 au moment de l'acquisition du terrain et si le plan de croissance de TMB prévoyait l'acquisition de PVM (ou une acquisition semblable qui aurait fait en sorte que le terrain de Vancouver ne serait plus nécessaire), on pourrait faire valoir que le terrain a été en réalité acquis comme stock en vue de la revente.

Toutefois, il semble bel et bien que l'achat du terrain a été fait expressément pour la construction d'un centre de traitement des commandes. Étant donné que TMB a acquis PVM, la construction du centre de traitement des commandes n'était plus nécessaire. En l'occurrence, l'intention initiale ayant été contrecarrée, le terrain ne servait plus aux fins prévues à l'origine. Il est possible que l'Agence du revenu du Canada (ARC) considère que l'utilisation qui est faite du terrain en fait à la fois une immobilisation et un élément des stocks, mais le bien a été vendu dans un délai raisonnable après l'acquisition de PVM (moins d'un an).

Par conséquent, dans sa déclaration de revenus, TMB devrait traiter le gain issu de la vente du terrain comme un gain en capital. Dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, le gain comptable doit être déduit, et le gain en capital imposable (50 % du gain en capital), ajouté.

À noter que le paragraphe 18(2) limite la déduction des impôts fonciers et des intérêts afférents à un terrain vacant, à moins que le terrain serve à tirer un revenu ou soit utilisé dans le cours



normal des activités de l'entreprise du contribuable. Comme TMB n'utilisait pas le terrain dans son entreprise ou pour en tirer un revenu, elle aurait dû considérer ces dépenses comme des dépenses en capital. Par conséquent, avant la production de la déclaration de revenus, nous devons vérifier comment ces dépenses ont été traitées dans le passé et si tous les montants pertinents ont été ajoutés au prix de base rajusté du terrain.

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 analyse le traitement fiscal de certaines questions importantes.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement fiscal de plusieurs questions importantes.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse le traitement fiscal de la plupart des questions importantes.

#### Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat calcule les impôts à payer et fournit des explications à l'appui.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

#### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

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 en tirer parti

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

## Préparation de la déclaration de revenus

### Déduction pour amortissement (DPA)

Cat.	FNACC à l'ouverture	Acquisitions	Dispositions (aucune)	Ajustement au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré	Montant de base pour la DPA	Taux	DPA
1	6 826 000 \$	3 950 000 \$		1 975 000 \$	12 751 000 \$	6 %	(765 060)
8	1 015 000	60 000		30 000	1 105 000	20 %	(221 000)
12	0	260 000		0	260 000	100 %	(260 000)
14.1	1 258 000	0		0	1 258 000	5 %	(62 900)
50	102 000	350 000		175 000	627 000	55 %	(344 850)
53	0	2 850 000		0	2 850 000	50 %	(2 850 000)
							(4 503 810) \$

Nous avons supposé que les acquisitions associées au bâtiment de la catégorie 1 sont également admissibles au taux de DPA de 6 %, car elles concernent le même bâtiment. En raison de l'incitatif à l'investissement accéléré, un taux de 100 % s'applique aux biens de la catégorie 53 dans l'année de leur acquisition au lieu du taux de 50 %.

### Autres ajustements dans le calcul du revenu imposable

#### *Amortissement comptable*

L'amortissement est rajouté dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, car il s'agit d'un élément de capital. Il faut plutôt soustraire un montant au titre de la DPA.

#### *Paiements au titre du contrat de location-acquisition*

Du point de vue fiscal, les paiements au titre d'un contrat de location sont considérés comme une dépense courante. L'amortissement comptable de l'actif loué comptabilisé à l'actif doit être rajouté (ce qui a déjà été fait lorsque la charge d'amortissement des états financiers a été rajoutée).

La totalité des paiements au titre du contrat doivent être déduits dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt. La portion intérêts de ces paiements a déjà été déduite dans le calcul du bénéfice comptable. Par conséquent, la partie capital du paiement de location doit être déduite dans le calcul du revenu net. Si l'on part de l'hypothèse qu'il n'y a eu aucun nouveau contrat de location en 2021, la partie capital de 2021 correspond à la variation (réduction) de l'obligation locative de 2021 par rapport à 2020.

### *Frais de repas et de représentation*

Comme seuls 50 % des frais de repas et de représentation sont déductibles du point de vue fiscal, 50 % du total de ces frais ont été rajoutés.

### *Dons de bienfaisance*

Étant donné que les dons de bienfaisance ne sont pas faits dans le but de gagner un revenu d'entreprise, ils sont rajoutés dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt. Selon le paragraphe 110.1(1), les dons de bienfaisance d'une société peuvent être déduits dans le calcul de son revenu imposable selon la section C. Le montant de la déduction est plafonné à 75 % du revenu net de la société aux fins de l'impôt, ce qui n'est pas un problème ici.

### Calcul du revenu imposable

Résultat avant impôts, selon les états financiers	4 560 000 \$
Ajustements apportés aux états financiers :	
Rabais offert sur le site Web (OE n° 1)	(110 880)
Contrat avec chef Arlene – marque (OE n° 2)	(23 333)
Contrat avec chef Arlene – recettes (OE n° 2)	(23 333)
Coûts nets comptabilisés en charges (OE n° 3)	<u>(310 000)</u>
Résultat avant impôts révisé, selon les états financiers	4 092 454
Annulation du passif sur contrat selon les IFRS – provision comptable	110 880
Provision fiscale relative à des marchandises non livrées (rabais sur le site Web)	(110 880)
Contrat avec chef Arlene – aucun ajustement fiscal nécessaire	0
Radiation comptable – système de chauffage et de climatisation et toiture	120 000
Radiation comptable – murs intérieurs et planchers	340 000
Amortissement comptable	3 017 000
Partie capital des paiements au titre du contrat de location-acquisition	(983 000)
Déduction pour amortissement	(4 503 810)
Dons de bienfaisance	30 000
Frais de repas et de représentation	25 000
Gain comptable sur la vente d'un terrain	(550 000)
Gain en capital imposable sur la vente d'un terrain	<u>275 000</u>
Revenu net aux fins de l'impôt	1 862 644
Déductions de la section C – dons de bienfaisance	<u>(30 000)</u>
Revenu imposable	<u>1 832 644 \$</u>

Impôt fédéral à payer

Revenu imposable		1 832 644 \$
Taux d'imposition de base des sociétés	38 %	696 405
Abattement d'impôt fédéral	10 %	(183 264)
Réduction du taux général	13 %	(238 244)
Impôt fédéral à payer		<u>274 897 \$</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 l'impôt à payer.

**Compétent** – Le candidat effectue un calcul satisfaisant de l'impôt à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un calcul approfondi de l'impôt à payer.

**Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)**

Le candidat analyse les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de DI.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.6.3	Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien	B	B
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 – Compétences habilitantes**

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

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

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 en tirer parti

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

**Acquisition de Desserts inc. (DI)**

Achat des actifs

Si TMB procède à un achat d'actifs, elle aurait des acquisitions à inscrire dans plusieurs catégories de DPA, à la juste valeur marchande (JVM) des actifs acquis. La DPA de la première année serait calculée comme suit :

Catégorie 8	$250\,000 \$ \times 20 \% \times 1,5$	=	75 000 \$
Catégorie 50	$450\,000 \$ \times 55 \% \times 1,5$	=	371 250
Catégorie 53	$1\,500\,000 \$ \times 50 \% \times 2,0$	=	1 500 000
Catégorie 14.1	$8\,100\,000 \$ \times 5 \% \times 1,5$	=	607 500
Total			<u>2 553 750 \$</u>

La TPS/TVH devrait être payée sur les biens des catégories 8, 50 et 53, puis TMB demanderait un crédit de taxe sur les intrants (CTI) pour la TPS/TVH payée. L'achalandage n'est pas une fourniture taxable.

Par ailleurs, le vendeur et l'acheteur peuvent exercer un choix conjoint pour que la TPS/TVH ne s'applique pas, en remplissant le formulaire GST44, *Choix aux fins de la TPS/TVH visant l'acquisition d'une entreprise ou d'une part d'entreprise*. Comme les deux parties sont des inscrits à la TPS/TVH et que la transaction porte sur la totalité ou la presque totalité des biens de l'entreprise, il est possible de faire ce choix.

Achat des actions

Si TMB achetait les actions de DI, il y aurait acquisition de contrôle et une fin d'année d'imposition réputée pour DI immédiatement avant l'acquisition.

L'acquisition de contrôle fait en sorte que DI doit tenir compte de toutes les pertes accumulées. Selon cette règle, la valeur des biens de la catégorie 8 devrait être ramenée à leur JVM de 250 000 \$. Par conséquent, il y aurait une DPA réputée de 350 000 \$ (FNACC de 600 000 \$ moins la JVM de 250 000 \$). Le nouveau solde de la FNACC après l'acquisition de contrôle serait de 250 000 \$. Il n'y aurait aucun ajustement à apporter aux biens des catégories 50 et 53, car leur JVM est supérieure à la FNACC de leur catégorie respective. Il est à noter que ces évaluations doivent être faites pour chaque bien et non pour l'ensemble des catégories. Il s'agit donc d'une hypothèse qu'il faudra confirmer au moment de l'acquisition.

La DPA dont il serait possible de se prévaloir pour l'année suivant l'acquisition se calcule comme suit :

Catégorie 8	250 000 \$ × 20 % =	50 000 \$
Catégorie 50	400 000 \$ × 55 % =	<u>220 000</u>
Total		<u>270 000 \$</u>

Les dons de bienfaisance de 50 000 \$ expireraient au moment de l'acquisition de contrôle.

Les pertes autres que des pertes en capital pourront être utilisées après l'acquisition de contrôle, mais elles ne pourront être déduites que du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable si l'entreprise est exploitée dans une attente raisonnable de profit (alinéa 111[5]a)).

DI répond à ces critères. DI continuerait à exploiter la même entreprise, car TMB a l'intention d'offrir les desserts de DI dans ses boîtes-repas. Compte tenu de la valeur de l'achalandage, il semble probable qu'il y avait une attente raisonnable de profit.

Il serait possible de choisir de réaliser les gains non réalisés, conformément à l'alinéa 111(4)e), qui s'appliqueraient aux catégories 14.1, 50 et 53. La somme choisie maximale serait la JVM, ce qui donnerait un solde de la FNACC plus élevé et une DPA plus élevée après l'acquisition. Il en résulterait à la fois un gain en capital et une récupération d'amortissement dans le cadre de la fin d'année d'imposition réputée avant l'acquisition. Ce choix est habituellement exercé dans le but d'appliquer aux gains en capital les pertes en capital qui expirent au moment de l'acquisition de contrôle. Il n'y a aucune indication que des pertes en capital expireraient, mais il pourrait tout de même être utile de déclarer un certain revenu pour absorber les dons de bienfaisance inutilisés qui expireront sinon.

Comme DI est une société privée sous contrôle canadien (SPCC) qui est acquise par une société qui n'est pas une SPCC, elle devra calculer son compte de revenu à taux réduit (CRTR) au moment de son changement de statut, qui devrait correspondre au moment de l'acquisition de contrôle. Comme DI ne sera plus une SPCC, elle ne pourra plus se prévaloir de la déduction accordée aux petites entreprises si elle y était auparavant admissible.

Il n'y aurait aucune incidence au chapitre de la TPS/TVH, car les actions ne sont pas des fournitures imposables.

### Comparaison

Il ne fait aucun doute que l'achat des actifs est plus avantageux du point de vue de la DPA, car les déductions sont basées sur la JVM des biens plutôt que sur les anciens soldes de la FNACC.

### Achat des actifs ou achat des actions

Le prix d'achat des actions est fortement réduit, peut-être parce que le vendeur compte utiliser son exonération cumulative des gains en capital. Bien que les incidences fiscales pour le vendeur débordent du cadre du présent rapport, l'économie pour TMB s'établit à 1,4 million \$ (10 millions \$ – 8,6 millions \$).

Si l'on suppose que le taux d'imposition fédéral-provincial combiné est de 27 %, l'économie d'impôt attribuable à la DPA plus importante dont il sera possible de se prévaloir l'année 1 suivant l'achat des actifs est d'environ 610 538 \$ ( $[2\,531\,250 \$ - 270\,000 \$] \times 27 \%$ ). En raison de l'incitatif à l'investissement accéléré, la DPA de l'année d'acquisition est plus élevée actuellement. Toutefois, la DPA des années qui suivent l'acquisition diminue considérablement. Par conséquent, le prix d'achat réduit des actions présente toujours un avantage de 789 462 \$ (1 400 000 \$ – 610 538 \$).

Les autres facteurs qualitatifs de l'achat des actions doivent aussi être pris en compte. Un achat d'actions est une transaction plus simple, car TMB achèterait un seul actif (les actions de DI) au lieu de multiples actifs (matériel et achalandage). Toutefois, dans le cas d'un achat d'actions, il y a un risque que l'entreprise acquise ait des passifs non mentionnés, soit notamment des passifs liés à des poursuites ou des passifs d'impôt. Enfin, l'achat des actions et le maintien d'une société distincte complexifieraient la présentation de l'information financière (consolidation d'une entité contrôlée) et l'imposition (production de déclarations de revenus pour les deux entités), ce qui pourrait se régler par la fusion ou la liquidation subséquentes des deux sociétés, une opération qui peut être complexe et coûteuse.

### Conclusion

Du point de vue fiscal, l'achat des actions semble être la meilleure option. Toutefois, il faudrait réaliser un contrôle diligent adéquat afin de cerner les risques de passifs non mentionnés et, compte tenu de la taille de TMB, les exigences additionnelles en matière de présentation de l'information financière et d'imposition.

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'analyser les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de DI.

**Compétent** – Le candidat analyse les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de DI.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de DI.

**Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)**

Le candidat analyse les conséquences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de la réinstallation possible de Krzysztof.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
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 ( <i>le changement d'usage est une connaissance de niveau B dans la liste des connaissances</i> )	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



**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*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*

**Avantages offerts à Krzysztof**

Frais de déménagement

Ce déménagement serait considéré comme une réinstallation admissible, car la distance entre Vancouver et Halifax (5 800 kilomètres) est supérieure à 40 kilomètres. La nature temporaire du déménagement n'a aucune importance, car il s'agit tout de même d'un nouveau lieu de travail et le déménagement n'a pas à se rapporter à un nouvel emploi.

Comme les frais de déménagement ne sont pas tous déductibles pour Krzysztof, il devrait d'abord demander à TMB de lui rembourser les frais non déductibles, puis appliquer le solde du remboursement offert aux frais déductibles et, enfin, déduire (dans sa déclaration de revenus) les frais de déménagement admissibles qui excèdent le remboursement offert. Le paragraphe 62(3) définit les frais de déménagement déductibles. Bien que la politique de l'ARC prévoit que le remboursement de certaines dépenses qui ne figurent pas au paragraphe 62(3) ne soit pas un avantage imposable, il y a plusieurs exemples où l'ARC a préconisé l'application des alinéas 6(1)a) et b), qui exigent généralement que tous les avantages soient inclus dans le revenu de l'employé, ce qui est le cas en l'occurrence.

Les coûts associés à la recherche d'un logement ne sont pas une dépense de déménagement déductible, mais peuvent être remboursés à l'employé sans que ce remboursement soit considéré comme un avantage imposable. Il ne fait aucun doute que les billets d'avion, les hôtels et la location de voiture sont des frais de déplacement admissibles. Les frais de garde d'enfants engagés aux fins de la recherche d'un logement peuvent aussi être remboursés à l'employé sans donner lieu à un avantage imposable. Les frais de repas sont également admissibles. Par conséquent, comme TMB lui remboursera jusqu'à 5 000 \$ en coûts de recherche d'un logement, Krzysztof peut se faire rembourser 5 000 \$ de ses coûts de recherche sans que ce montant ne soit inclus dans son revenu.

Il lui resterait donc 900 \$ (5 900 \$ – 5 000 \$) de coûts associés à la recherche d'un logement, plus les frais de repas, à payer de sa poche. Si possible, la partie non remboursée devrait être celle des frais de garde d'enfants parce que Krzysztof ou son épouse pourrait déduire ces frais

dans leur déclaration de revenus des particuliers (conformément aux règles et aux maximums applicables à la déduction des frais de garde d'enfants).

En ce qui concerne les coûts du déménagement, le transfert du courrier et le dépôt de garantie sont des avantages imposables s'ils sont remboursés à l'employé et ne sont pas déductibles par ce dernier, si bien que Krzysztof devrait payer 1 100 \$ (100 \$ + 1 000 \$) de sa poche.

Il est possible de demander une déduction pour les frais de repas selon la méthode simplifiée pour les six jours où la famille sera en déplacement ou en attente de la livraison de ses biens. Le taux pour 2021 est de 23 \$ par repas, jusqu'à un maximum de 69 \$ par jour par personne (le chiffre de 2022 ne sera connu qu'à la fin de l'année). Par conséquent, il serait possible de déduire 1 656 \$ (69 \$ × 4 personnes × 6 jours) de frais de repas. Il n'y a aucun reçu à fournir. Une autre façon de procéder consisterait à conserver les reçus et à demander la déduction des frais réels payés.

Les frais de déménagement admissibles de 27 806 \$ (27 250 \$ – 1 100 \$ + 1 656 \$) peuvent être remboursés ou déduits. Comme TMB rembourse 25 000 \$ de dépenses, il reste un montant de 2 806 \$ (27 806 \$ – 25 000 \$) que Krzysztof peut déduire dans le calcul de son revenu aux fins de l'impôt.

Tous les frais de déménagement remboursés par TMB sont déductibles par cette dernière du point de vue fiscal, car elle les a engagés dans le but de gagner un revenu d'entreprise. TMB pourra demander un CTI pour la TPS/TVH payée sur les frais remboursés.

#### Changement d'usage de la maison de Vancouver

Conformément au paragraphe 45(1), si Krzysztof change l'usage de sa résidence principale de Vancouver pour en faire un immeuble locatif, il sera réputé avoir disposé de sa résidence à sa JVM au moment de ce changement d'usage. Il en résultera un gain en capital, qui devra être inclus dans le revenu de Krzysztof et de son épouse. Bien que l'exemption pour résidence principale (ERP) puisse s'appliquer à cette disposition présumée, ce qui permettrait de ramener le gain en capital à zéro, il est possible d'exercer un choix qui est probablement plus avantageux dans cette situation.

Le paragraphe 45(2) permet un choix en cas de changement d'usage d'une résidence principale qui devient un immeuble locatif. Ce choix entraîne les incidences suivantes :

1. Il n'y a pas de disposition réputée, et le bien conserve son statut de bien à usage personnel.
2. Il est possible de désigner la résidence comme résidence normalement habitée aux fins de l'ERP pour quatre années additionnelles, même si ce n'était pas le cas.

Par conséquent, Krzysztof et son épouse seraient en mesure d'exempter le gain en capital sur la vente future de leur maison de Vancouver grâce à l'ERP, étant donné qu'ils ne s'attendent à rester à Halifax que deux ou trois ans. Les quatre années additionnelles auxquelles donne droit

le choix du paragraphe 45(2) couvriront la période où le couple s'absentera de Vancouver, même s'il loue sa maison à un tiers.

Si une exemption pour une plus longue période est nécessaire, Krzysztof pourrait se prévaloir des règles de l'article 54.1 pour étendre la désignation de la maison comme résidence principale à un nombre illimité d'années. Il est possible de le faire lorsque le contribuable a cessé d'habiter dans son ancienne résidence « en raison du changement du lieu de son emploi [...] pendant la durée de son emploi [...] par un employeur auquel le contribuable ou son époux ou conjoint de fait n'est pas lié », puis retourne habiter dans cette résidence ou meurt pendant la durée de sa réinstallation temporaire. Comme Krzysztof n'est pas lié à TMB, s'il retourne habiter dans sa maison de Vancouver à la fin de sa réinstallation, il sera en mesure de la désigner comme résidence principale pendant plus de quatre ans.

Krzysztof et son épouse devront tout de même déclarer le revenu de location dans leur déclaration de revenus. Il est important de noter que, pour que le choix soit valide, le couple ne doit pas demander la DPA sur la résidence.

#### Allocation de logement

Conformément à l'alinéa 6(1)b), l'allocation de logement mensuelle devra être incluse dans le revenu de Krzysztof, car il s'agit d'une allocation pour frais personnels ou de subsistance.

Toutefois, il est possible que Krzysztof soit en mesure de déduire ses frais de bureau à domicile et ses frais de déplacement.

Comme Krzysztof est un employé, TMB devra produire chaque année un formulaire T2200, *Déclaration des conditions de travail* dûment rempli et signé. Dans ce formulaire, l'employeur décrira les exigences relatives au travail à domicile et les dépenses que Krzysztof devra engager pour accomplir les tâches liées à son travail.

Les frais de bureau à domicile sont déductibles si le domicile de Krzysztof est le lieu où il accomplit principalement (plus de 50 % du temps) les fonctions de son emploi. Comme TMB n'a pas de locaux dans la région de l'Atlantique, ce critère semble être respecté.

Le montant de la déduction sera fondé sur le pourcentage de la superficie totale de la maison qui est utilisée pour exercer les fonctions de son emploi.

Les frais de bureau à domicile déductibles comprennent notamment les services publics (y compris les frais d'accès à Internet), l'entretien (ampoules électriques, produits nettoyants, frais de nettoyage, réparations mineures, etc.) et le loyer.

Les assurances habitation ne sont déductibles que par les vendeurs à commission, ce qui pourrait être le cas de Krzysztof s'il touche une commission lorsqu'il attire de nouveaux clients, par exemple.

*Les candidats n'ont pas à tenir compte de la méthode à taux fixe temporaire adoptée en raison de la pandémie de COVID-19.*

Si Krzysztof doit se déplacer aux fins de son emploi, il pourra aussi déduire ses frais de déplacement, notamment ses frais d'automobile, sous réserve que ces frais ne lui soient pas remboursés par TMB ou ne soient pas payés par TMB.

Krzysztof sera aussi admissible à un remboursement de la TPS/TVH payée sur ses dépenses d'emploi. Pour ce faire, il devra remplir le formulaire GST370, *Demande de remboursement de la TPS/TVH à l'intention des salariés et des associés* et l'annexer à sa déclaration de revenus.

L'allocation de logement serait déductible pour TMB, car il s'agit encore une fois d'une dépense engagée dans le but de gagner un revenu d'entreprise. Si l'emploi de Krzysztof amène TMB à s'installer en Nouvelle-Écosse en permanence, il pourrait y avoir une incidence sur l'attribution provinciale du revenu de TMB aux fins de l'impôt – un examen approfondi serait nécessaire pour déterminer si c'est bien le cas.

TMB ne serait pas admissible au CTI au titre de l'allocation, car il s'agit d'un remboursement lié à une résidence, qui constitue une fourniture exonérée.

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 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 conséquences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de la réinstallation possible de Krzysztof.

**Compétent** – Le candidat analyse les conséquences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de la réinstallation possible de Krzysztof.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les conséquences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de la réinstallation possible de Krzysztof.

**Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)**

Le candidat analyse les prêts aux actionnaires.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier ( <i>l'impôt sur le revenu fractionné est une connaissance de niveau B dans la liste des connaissances</i> )	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B
6.6.2	Analyser les incidences fiscales de la planification de la rémunération d'un actionnaire d'une société à peu d'actionnaires	C	B

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*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*

**Questions fiscales liées à BDFH**

Prêts aux actionnaires

*Prêt accordé à Conrad*

Ce prêt était toujours impayé après la fin de la deuxième année d'imposition de BDFH suivant l'année au cours de laquelle il a été consenti. Ce prêt (la totalité du montant prêté) doit être inclus dans le revenu de Conrad pour 2020, car les critères de remboursement du paragraphe 15(2.6) ne sont pas remplis. Il vaut toutefois la peine de vérifier si une autre exemption s'applique.

L'alinéa 15(2.4)d) prévoit une exemption lorsqu'un employé reçoit un prêt pour l'achat d'une automobile pour son usage dans l'exercice des fonctions de son emploi. Conrad ne satisfait fort probablement pas aux critères de cette exemption pour plusieurs raisons :

- Conrad n'est pas un employé de BDFH, car cette dernière ne lui verse aucun salaire. Puisque BDFH ne lui verse que des dividendes, il s'agit seulement d'une relation d'actionnaire.

- Même s'il y avait une relation employeur-employé, il est peu probable que le critère de l'alinéa 15(2.4)e) soit rempli, car il est difficile d'établir que Conrad a reçu le prêt en raison de son emploi, car il serait le seul employé.
- De plus, le critère de l'alinéa 15(2.4)f) ne serait probablement pas rempli, car aucun arrangement de remboursement ne semble avoir été conclu, le prêt étant impayé depuis un certain temps.

De plus, l'exception relative à un véhicule ne s'applique pas à un actionnaire qui est un employé d'une société liée – cette règle ne s'applique que dans le cas de l'exception de l'alinéa 15(2.4)c) concernant les prêts consentis en vue de l'achat d'actions. Il est possible que TMB et BDFH soient ou non des sociétés liées sur le plan fiscal, mais ce fait n'a aucune importance puisque le prêt n'a pas pour objet l'achat d'actions de l'une ou l'autre des sociétés.

Puisque Conrad a probablement déjà produit sa déclaration de revenus de 2020, il doit modifier cette dernière de manière à déclarer ce revenu additionnel, s'il ne l'a pas déjà fait.

#### *Prêt accordé à Justine*

Bien que Justine ne soit pas une actionnaire de BDFH, elle est une personne liée à deux actionnaires (Rita et Conrad), puisqu'elle est unie à eux par les liens du sang. Par conséquent, les règles relatives aux prêts à un actionnaire s'appliquent également à elle, conformément aux paragraphes 15(2) et 15(2.1).

Le paragraphe 15(2.4) ne prévoit aucune exception. Par conséquent, pour éviter que le montant du prêt soit ajouté au revenu, il doit être remboursé en entier avant le 31 décembre 2022.

Selon l'article 80.4, même si le prêt est remboursé, il y aurait un avantage réputé au titre des intérêts, calculé au taux prescrit sur la période où le prêt était impayé. Pour l'année d'imposition 2021, l'avantage réputé au titre des intérêts que Justine devrait inclure dans sa déclaration de revenus s'établit à 41,92 \$ ( $10\,000 \$ \times 1\% \times 153/365$ ). Il semble donc que ce soit un moyen efficace d'utiliser des fonds de la société à un faible coût fiscal.

Puisqu'il s'agit d'un avantage à un actionnaire d'une société privée, le prêt est également visé par les règles relatives à l'impôt sur le revenu fractionné (IRF) de l'article 120.4. Par conséquent, si le prêt n'est pas remboursé d'ici le 31 décembre 2022, le revenu inclus dans la déclaration de revenus de 2021 de Justine serait considéré comme un « revenu fractionné » et assujéti au taux d'imposition marginal fédéral le plus élevé, soit 33 %. Il est donc impératif que Justine rembourse le prêt à temps. Toutefois, étant donné que Rita et Conrad souhaiteront probablement retirer des fonds excédentaires de BDFH pour effectuer le remboursement au nom de Justine, ce dividende supplémentaire serait assujéti au taux d'imposition marginal le plus élevé de toute façon, si bien que le fait que le montant de 10 000 \$ soit visé par les règles relatives à l'IRF n'est peut-être pas une grande préoccupation.

L'avantage réputé au titre des intérêts n'est pas assujéti à l'IRF, puisqu'il s'agit d'un avantage selon l'article 80.4 et non l'article 15.

*Prêt accordé à Rita*

Rita a emprunté 100 000 \$ à BDFH le 1<sup>er</sup> février 2021, somme qu'elle a remboursée en totalité le 31 octobre 2021 et sur laquelle elle n'a payé aucun intérêt. Ce prêt répond aux critères de l'exception prévue au paragraphe 15(2.6), car il a été remboursé « dans un délai d'un an suivant la fin de l'année d'imposition du prêteur »; il a même été remboursé dans l'année d'imposition.

Toutefois, selon l'article 80.4, Rita a reçu un avantage réputé au titre des intérêts. Comme dans le cas du prêt accordé à Justine, cet avantage est calculé au taux prescrit. L'avantage pour Rita s'établit à 748 \$ ( $100\,000 \$ \times 1\% \times 273/365$ ).

Comme c'était le cas précédemment, l'avantage réputé au titre des intérêts n'est pas assujéti à l'IRF, puisqu'il s'agit d'un avantage selon l'article 80.4 et non l'article 15.

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 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 prêts aux actionnaires.

**Compétent** – Le candidat analyse les prêts aux actionnaires.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les prêts aux actionnaires.

**Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)**

Le candidat analyse la rémunération des actionnaires de BDFH.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
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 ( <i>l'impôt sur le revenu fractionné est une connaissance de niveau B dans la liste des connaissances</i> )	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B
6.6.2	Analyser les incidences fiscales de la planification de la rémunération d'un actionnaire d'une société à peu d'actionnaires	C	B

### Distribution en espèces de BDFH à verser aux enfants

#### *Faire en sorte que les enfants deviennent des actionnaires*

Pour que les enfants deviennent des actionnaires de BDFH, une certaine forme de « gel » devrait être réalisée pour permettre aux enfants d'acheter de nouvelles actions à la valeur nominale. Le processus de gel sort du cadre du présent rapport.

Mentionnons également que les règles d'attribution pourraient s'appliquer à Brice jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 18 ans, selon la manière dont il acquerra les actions. Il en sera question plus loin.

#### *Impôt sur le revenu fractionné (IRF)*

Même si les enfants deviennent des actionnaires, les dividendes qui leur seraient versés seraient assujettis à l'IRF. Il est fort improbable que les critères des exceptions les plus courantes aux règles de l'IRF soient respectés :

- **Entreprise exclue** – Les critères de cette exception ne sont pas remplis, car les enfants ne participent pas « de façon régulière, continue et importante » aux activités de l'entreprise, étant donné que la société ne gagne que des revenus de placement.
- **Actions exclues** – Même si des actions avec droit de vote étaient émises au moment du gel, les enfants ne répondraient pas aux critères des actions exclues, car les parents détiendraient une trop grande part de la valeur des actions de gel pour que les critères de 10 % des votes et de valeur soient remplis dans le cas des enfants.
- **Rendement raisonnable** – Si les enfants souscrivent de nouvelles actions à leur valeur nominale, le rendement ne serait probablement pas considéré comme raisonnable aux fins de ce critère.

Par conséquent, du point de vue fiscal, il y a peu d'avantage à ce que les enfants deviennent actionnaires de BDFH.

#### *Verser un salaire*



Conformément à l'article 67, le salaire versé aux enfants peut être déduit par la société, dans la mesure où ce salaire est raisonnable. Compte tenu de la nature des activités (détention de placements), presque n'importe quel montant de salaire serait considéré comme non raisonnable. La société n'aurait donc pas le droit de déduire ce salaire, mais celui-ci serait tout de même inclus dans le revenu des enfants, ce qui donnerait lieu à une double imposition.

### Rémunération de BDFH

Il existe des méthodes de distribution de fonds de BDFH à Rita et Conrad en franchise d'impôt. Ils devraient également envisager que BDFH récupère l'impôt remboursable qu'elle a payé sur ses revenus de placement, dont le solde figure dans les comptes d'IMRTD déterminés et d'IMRTD non déterminés. Nous analysons ces questions ci-après.

#### *Dividendes en capital*

Les dividendes en capital sont principalement constitués de la fraction non imposable des gains en capital, moins la portion non déductible des pertes en capital. Le solde du compte de dividendes en capital (CDC) de BDFH est de 325 000 \$. Ce montant peut être distribué en franchise d'impôt. Tout gain en capital net que la société réalisera dans les prochaines années fera augmenter le solde du CDC, ce qui permettra à BDFH de verser d'autres dividendes en capital. Le choix de verser un dividende en capital doit être exercé au préalable dans le formulaire prescrit.

#### *Capital versé*

Un autre moyen efficace de distribuer des fonds consiste à effectuer une réduction du capital versé. Une telle réduction est également versée en franchise d'impôt, et BDFH a un solde de 100 000 \$ pour ce faire. Toutefois, une réduction du capital versé aurait une incidence sur le montant de revenu qui serait imposable au moment d'une éventuelle liquidation. Le couple devra donc tenir compte du moment d'une future liquidation pour s'assurer qu'un montant plus important que prévu n'est pas inclus dans leur revenu pour l'année de la liquidation.

### *Dividende déterminé*

Sauf les sommes provenant du CDC ou d'une réduction du capital versé, les autres distributions de BDFH seraient imposables. La distribution imposable la plus efficace consisterait à verser un dividende déterminé. Les dividendes déterminés ne peuvent être versés que jusqu'à hauteur du solde du compte de revenu à taux général (CRTG). De plus, conformément au paragraphe 89(14), un avis écrit de la désignation du dividende comme dividende déterminé doit être envoyé à chaque personne à qui le dividende est versé. Le solde du CRTG est constitué des dividendes déterminés reçus d'autres sociétés et du revenu d'entreprise imposé au taux général applicable aux sociétés. À l'heure actuelle, seuls les dividendes déterminés que BDFH reçoit s'ajoutent au solde de son CRTG. Par conséquent, les dividendes déterminés peuvent être transférés à Rita et à Conrad, en franchise d'impôt pour la société. En effet, au moment du versement par BDFH du dividende déterminé, la société récupère entièrement l'impôt remboursable de la partie IV de 38 1/3 % sur les dividendes déterminés à partir de son compte d'IMRTD déterminés.

Comme le solde du CRTG de BDFH s'établit actuellement à 200 000 \$, elle pourrait verser un dividende déterminé de 200 000 \$. Elle récupérerait donc 76 666 \$ de son IMRTD déterminés, soit le moindre de 100 000 \$ et  $200\,000 \$ \times 38\,1/3\ %$ . Ce montant de 76 666 \$ est remboursé à la société. La fraction résiduelle de 23 333 \$ du solde de l'IMRTD déterminés peut être récupérée par le versement d'un dividende déterminé (lorsque la société aura accumulé un solde dans son CRTG) ou d'un dividende autre qu'un dividende déterminé.

Le taux d'imposition marginal sur les dividendes déterminés, calculé ci-dessous, s'établit à environ 46,33 % :

Dividende déterminé		100,00
Majoration	38 %	<u>38,00</u>
Dividende majoré		<u><u>138,00</u></u>
Impôt fédéral	33 %	45,54
Impôt provincial	20 %	27,60
Crédit d'impôt pour dividendes fédéral	6/11	(20,73)
Crédit d'impôt pour dividendes provincial	16 %	<u>(6,08)</u>
		<u><u>46,33</u></u>

### *Dividende autre qu'un dividende déterminé*

Le dernier type de dividende qui pourrait être versé est un dividende imposable autre qu'un dividende déterminé (dividende non déterminé), qui n'est limité que par les bénéfices non distribués et la trésorerie de la société. Le versement d'un dividende autre qu'un dividende déterminé entraîne d'abord une récupération au titre de l'IMRTD non déterminés, puis une récupération du solde de l'IMRTD déterminés. Pour que la société puisse récupérer la totalité du

solde de 125 000 \$ de son compte d'IMRTD non déterminés, elle devra verser un dividende autre qu'un dividende déterminé de 326 115 \$ ( $125\,000 \$ \div 38\frac{1}{3} \%$ ).

Pour récupérer le solde de 23 333 \$ de son compte d'IMRTD déterminés, elle devra verser un dividende autre qu'un dividende déterminé additionnel de 60 870 \$ ( $23\,333 \$ \div 38\frac{1}{3} \%$ ). S'ils le préfèrent, Rita et Conrad pourraient attendre que la société ait accumulé un solde dans son CRTG pour qu'elle récupère son IMRTD déterminés. Notons qu'il n'est généralement pas avantageux fiscalement de verser un dividende autre qu'un dividende déterminé pour récupérer l'IMRTD déterminés, car un dividende assujéti à un taux d'imposition marginal des particuliers plus élevé est utilisé pour récupérer l'impôt temporaire sur un dividende assujéti à un taux moins élevé.

BDFH accumule environ 24 533 \$ ( $80\,000 \$ \times 30\frac{2}{3} \%$ ) d'IMRTD non déterminés par année en raison de la fraction remboursable de l'impôt de la partie I payé sur les 80 000 \$ de gains en capital et d'autres revenus de placement. Pour récupérer la totalité de cette somme chaque année, la société doit verser un dividende autre qu'un dividende déterminé de 64 006 \$ ( $24\,533 \$ \div 38\frac{1}{3} \%$ ).

Le taux d'imposition marginal sur les dividendes autres que des dividendes déterminés, calculé ci-dessous, s'établit à environ 48,17 % :

Dividende autre qu'un dividende déterminé		100,00
Majoration	15 %	<u>15,00</u>
Dividende majoré		<u><u>115,00</u></u>
Impôt fédéral	33 %	37,95
Impôt provincial	20 %	23,00
Crédit d'impôt pour dividendes fédéral	9/13	(10,38)
Crédit d'impôt pour dividendes provincial	16 %	<u>(2,40)</u>
		<u><u>48,17</u></u>

### *Recommandation*

La stratégie la plus avantageuse sur le plan fiscal consiste à retirer des fonds de BDFH dans l'ordre suivant :

1. Dividende en capital (jusqu'à 325 000 \$, plus tout ajout subséquent au solde du CDC)
2. Réduction du capital versé (jusqu'à 100 000 \$)
3. Dividende déterminé (jusqu'à 200 000 \$, plus tout ajout subséquent au solde du CRTG)
4. Dividende autre qu'un dividende déterminé (solde)

Les sommes pouvant être versées en franchise d'impôt ou offrant un traitement fiscal avantageux totalisent actuellement 625 000 \$. Ces sommes devraient être versées en premier, ce qui donne un solde de 1 375 000 \$. De ce solde, le versement de 386 985 \$ (326 115 \$ + 60 870 \$) de dividende autre qu'un dividende déterminé serait tout de même avantageux, car il entraînerait le remboursement des soldes de l'IMRTD.

Il resterait un solde d'un peu moins de 1 million \$, qui pourrait être versé au fil du temps, à titre de dividende en capital ou de dividende déterminé lorsque le CDC et le CRTG afficheront de nouveau un solde quand BDFH aura, respectivement, gagné des gains en capital ou tiré des dividendes déterminés de ses placements. Tout autre montant devra être versé à titre de dividende autre qu'un dividende déterminé.

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 la rémunération des actionnaires de BDFH.

**Compétent** – Le candidat analyse la rémunération des actionnaires de BDFH.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la rémunération des actionnaires de BDFH.

### **Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)**

Le candidat analyse le transfert d'actions aux enfants de Rita et de Conrad et ses incidences fiscales au moment du décès.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier ( <i>les transferts entre parties ayant un lien de dépendance sont des connaissances de niveau B dans la liste des connaissances</i> )	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B
6.6.1	Analyser les incidences fiscales du décès	C	B

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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

**Actifs détenus au moment du décès : don et planification fiscale**

En ce qui concerne les actifs de Rita et Conrad, plusieurs opérations ont été proposées. Il est important de noter qu'ils gagnent actuellement un salaire de 300 000 \$ chacun et que, par conséquent, ils sont déjà assujettis au taux marginal le plus élevé.

Don d'actions aux enfants

*Disposition réputée à la JVM*

Si Rita et Conrad font don de leurs actions de TMB à leurs enfants, ils seront réputés en avoir disposé à la JVM, ce qui entraînera un gain en capital annuel de 468 000 \$ ( $[4,20 \$ - 1,08 \$] \times 150\,000$ ). Ce calcul suppose que l'on utilise le prix actuel de l'action et que le couple ne fait don que de 50 000 actions par enfant, la première année. Comme les actions appartiennent conjointement à Rita et à Conrad, ils réaliseront chacun un gain en capital de 234 000 \$, dont 50 % est imposable, ce qui fera augmenter de 117 000 \$ chacun leur revenu imposable. À l'heure actuelle, il ne serait pas avantageux de procéder ainsi, car Rita et Conrad sont assujettis au taux marginal le plus élevé. Toutefois, comme ils prévoient continuer de faire don de leurs actions après leur retraite, il serait alors fiscalement avantageux de le faire puisqu'ils seront assujettis à un taux marginal moins élevé avant leur décès, si bien qu'ils paieront moins d'impôt sur les gains réalisés au fil du temps. Tant que Rita et Conrad ne bénéficieront pas d'un taux d'imposition marginal moins élevé, il est recommandé qu'ils ne fassent pas don de plus de 50 000 actions par année.

Chacun des enfants recevra les actions à leur JVM, et ce montant deviendra leur coût pour ces actions, soit 210 000 \$ ( $4,20 \$ \times 50\ 000$ ) chacun.

### *Règles d'attribution*

Comme les actions feront l'objet d'un don (aucune contrepartie en échange des actions), les règles d'attribution pourraient s'appliquer aux dividendes et aux gains en capital futurs.

Puisque Justine et Jules ont tous deux 18 ans ou plus, ils ne sont pas visés par les règles d'attribution.

Dans le cas de Brice, les règles d'attribution s'appliquent aux dividendes, car il est un mineur lié. En l'occurrence, les dividendes versés par TMB à Brice seront imposables entre les mains de Rita et Conrad. Toutefois, lorsque Brice aura 18 ans, les règles d'attribution cesseront de s'appliquer aux dividendes et ces derniers seront imposables entre les mains de Brice. Comme Brice est un mineur lié, les gains en capital qu'il gagne ne sont pas assujettis aux règles d'attribution. Par conséquent, les gains en capital issus de la vente ultérieure des actions seront imposables entre les mains de Brice.

Il y a peu de solutions en l'occurrence pour atténuer l'incidence des règles d'attribution. Brice pourrait éviter l'application des règles d'attribution s'il paie les actions à leur JVM, ce qui semble peu réaliste, car il n'a probablement pas les ressources financières pour payer 210 000 \$ en contrepartie des actions. Il serait peut-être possible d'utiliser un billet à payer, mais ce ne serait avantageux pour la famille que pendant quelques années pour éviter l'application des règles d'attribution aux dividendes.

Cela dit, puisqu'il semble que TMB ne verse aucun dividende à l'heure actuelle (selon les états financiers), il n'y aurait aucun avantage à procéder ainsi. Par conséquent, il est raisonnable de commencer à faire don des actions à compter de l'an prochain comme il est proposé, mais seulement si TMB n'entend pas commencer à verser des dividendes. Il serait probablement préférable d'attendre quelques années, soit une fois que Brice aura 18 ans, avant de mettre en œuvre le plan.

### *Impôt sur le revenu fractionné (IRF)*

Heureusement, comme TMB est une société publique, l'IRF ne s'applique pas aux dividendes ni aux gains en capital provenant de TMB. L'IRF ne s'applique qu'au revenu provenant de sociétés privées.

### Disposition réputée lors du décès

Selon le paragraphe 70(6), tout bien légué au conjoint survivant est transféré au coût. Par conséquent, il n'y aura aucune incidence fiscale immédiate lorsque Rita ou Conrad décédera en premier et qu'un bien sera transféré au conjoint survivant.

Lorsque le deuxième conjoint décédera, il sera réputé avoir disposé de tous les biens à leur JVM. Les biens seront transférés à la succession ou au bénéficiaire à leur JVM au moment de la disposition réputée.

Les incidences seront les suivantes :

- En ce qui concerne les actions de TMB, étant donné qu'il restera 500 000 actions et que leur JVM sera semblable à ce qu'elle est aujourd'hui (en l'absence de toute autre information), la disposition réputée donnera lieu à un gain en capital imposable de 780 000 \$ ( $[4,20 \$ - 1,08 \$] \times 500\,000 \times 50\%$ ). Notons que le gain en capital réputé nul ne s'applique pas aux actions qui font l'objet d'un don en vertu du testament du particulier décédé.
- Les REER sont réputés avoir été rachetés à leur JVM. Selon les valeurs actuelles, un montant de 1 150 000 \$ (600 000 \$ + 550 000 \$) serait inclus dans le revenu imposable.
- Il y a disposition réputée de la maison familiale à sa JVM, mais le gain en capital serait annulé en totalité grâce à l'ERP, si bien qu'il n'y aurait en définitive aucune inclusion dans le revenu imposable.

Par conséquent, un montant de 1 930 000 \$ (780 000 \$ + 1 150 000 \$) s'ajoutera au revenu imposable de la déclaration finale du second conjoint. Au taux d'imposition marginal le plus élevé (si l'on suppose que les autres revenus de cette année dépassent la tranche de revenu supérieure), l'impôt à payer serait de 1 022 900 \$ ( $1\,930\,000 \$ \times [33\% + 20\%]$ ). La trésorerie après impôts restante pour la succession (avant le don des actions) se calcule comme suit :

Actions ( $4,20 \$ \times 500\,000$ )	2 100 000 \$
REER	1 150 000
Maison familiale	1 500 000
Impôt sur le revenu	<u>(1 022 900)</u>
	<u><u>3 727 100 \$</u></u>

### Dons de bienfaisance et pertes dans la succession

La succession recevrait les biens aux valeurs indiquées plus haut. Une fois les biens convertis en trésorerie, la succession réaliserait tout gain en capital restant ou toute perte en capital restante.

La succession vendrait la maison familiale, et le produit de la vente serait distribué aux enfants en franchise d'impôt. Si la vente donne lieu à une perte en capital (c'est-à-dire si la JVM du bien a diminué depuis la date du décès), la perte peut être reportée rétrospectivement pour neutraliser tout gain en capital figurant dans la déclaration finale du second conjoint résultant de la disposition réputée des actions de TMB. Tout remboursement d'impôt attribuable au report rétrospectif de la perte peut être distribué aux enfants en franchise d'impôt.

Conformément à l'alinéa 38a.1), le gain en capital tiré par la succession d'une disposition consistant à faire un don d'une action cotée à une bourse est réputé nul. De toute façon, si le don est fait peu de temps après le décès, la JVM aura probablement peu varié depuis la date du décès, si bien qu'il y aura peu ou pas de gain ou de perte.

Ce don donnerait lieu à un important crédit d'impôt pour dons de bienfaisance pour la succession. Toutefois, ce crédit pourrait être perdu, car la succession générera peu ou pas de revenu. Cela dit, si la succession est une succession assujettie à l'imposition à taux progressifs, ce qui serait probablement le cas, le crédit pour dons peut être reporté rétrospectivement aux deux dernières années d'imposition du particulier décédé (l'année de la déclaration finale et l'année précédente), ou à une année antérieure de la succession, s'il y a lieu.

### Recommandation d'améliorations

Si l'on suppose que Rita et Conrad continueront jusqu'à leur décès d'être assujettis au taux marginal le plus élevé (ce qui est probable, étant donné que le couple entend continuer de faire don de ses actions à ses enfants), il y a peu d'avantage à devancer le versement d'une rémunération pour qu'elle soit imposée plus tôt. Habituellement, on ne recommande pas à un particulier de retirer les fonds de ses REER et de faire un don aux enfants pour réaliser une économie d'impôt, mais plutôt pour devancer l'imposition.

Une amélioration possible concerne le don des actions de TMB. Avant 2016, le don de valeurs mobilières d'une succession était réputé avoir été fait par le particulier décédé, ce qui se traduisait par un don en capital nul dans la déclaration finale du particulier décédé. Ce traitement était avantageux, car il n'y avait pas de disposition réputée des actions à la JVM, ce qui permettait de réaliser une économie d'impôt qui s'ajoute à la valeur du crédit d'impôt pour dons. En l'occurrence, pour atténuer l'effet des nouvelles règles, le don d'actions doit se faire *avant* le décès afin que le gain en capital nul ne revienne pas à la succession, où il serait essentiellement perdu. Le crédit d'impôt pour dons peut être utilisé par le particulier pour réduire son impôt pour l'année du don ou l'une ou l'autre des cinq années d'imposition suivantes.



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 le transfert d'actions aux enfants et ses incidences fiscales au décès.

**Compétent** – Le candidat analyse le transfert d'actions aux enfants et ses incidences fiscales au décès.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le transfert d'actions aux enfants et ses incidences fiscales au décès.

**ANNEXE D**

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 9 SEPTEMBRE 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 9 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 1**

**(Temps suggéré : 90 minutes)**

Claudia Garcia, menuisière, et son mari, Rafael, architecte, sont propriétaires de STH inc. (STH), une entreprise de fabrication d'escaliers sur mesure. Nous sommes le 2 juillet 2022, et vous, nouveau contrôleur de STH, assistez à votre première réunion.

Claudia : Les deux dernières années ont été excellentes. Notre entreprise grandit rapidement, et nous travaillons maintenant avec Canal Venture Capitalists (CVC), qui aidera STH à progresser et, un jour, à faire un premier appel public à l'épargne (PAPE).

Rafael : Nous avons récemment acheté un immeuble commercial, et voulons votre aide pour le comptabiliser selon les IFRS (Annexe I). Les autres questions comptables peuvent attendre.

Claudia : Nous avons aussi besoin d'aide pour établir le coût de revient de nos commandes. Voici notre processus de fabrication, ainsi que les rapports sur le coût de revient (Annexe II). D'abord, calculez le coût complet de la commande n° 178 et la marge brute qu'elle a générée. Le client passera 10 commandes supplémentaires identiques à cette commande si nous réduisons notre prix de vente. Faudrait-il utiliser le coût complet de la commande n° 178 pour établir le prix de vente minimum qui nous permettra de recouvrer nos coûts pour les 10 commandes de plus? Sinon, quel serait le prix minimum acceptable qui nous éviterait de perdre de l'argent sur ces 10 commandes?

Rafael : De plus, selon CVC, nous devons renforcer nos processus de commande et de livraison pour que STH puisse continuer de croître. Nous avons eu des problèmes récemment. Nous avons élargi notre gamme de produits, mais nos fournisseurs n'arrivent pas à répondre au volume accru. Nous avons recruté de nouvelles personnes dans notre équipe responsable de l'emballage, mais il a été difficile de les former rapidement. Nous avons aussi reçu des critiques négatives en ligne. À la lumière de l'information fournie, veuillez analyser les faiblesses opérationnelles que vous relèverez dans nos processus, et recommander des améliorations (Annexe III).

CVC nous dit qu'il nous faut un comité d'audit solide. Veuillez examiner la composition actuelle du comité d'audit, évaluer la pertinence de son mandat actuel et formuler des recommandations (Annexe IV).

Aussi, CVC s'inquiète des nouvelles clauses restrictives que la banque nous impose (Annexe V). Nous aimerions savoir si nous les aurions respectées au 31 décembre 2021. Veuillez relever tous les points préoccupants, pour que nous puissions apporter des ajustements au besoin et respecter les clauses dans l'avenir.

Claudia : Enfin, STH fera l'objet d'un premier audit, pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2022. Pour les secteurs des ventes et des stocks (soit les matières premières, les produits en cours et les produits finis) ainsi que l'emprunt bancaire, quelles procédures les auditeurs sont-ils susceptibles de mettre en œuvre? Notre déclaration de revenus de 2021 est en retard. Pouvez-vous calculer le revenu imposable de STH? Je vous ai envoyé quelques informations (Annexe VI).

## **ANNEXE I IMMEUBLE DE PLACEMENT**

En janvier 2022, nous avons acheté un immeuble commercial dans un quartier qui gagne en popularité. Nous avons payé 100 000 \$ pour le terrain, 350 000 \$ pour le bâtiment, 5 000 \$ en frais d'inspection du bâtiment et 2 000 \$ en honoraires d'avocats. L'immeuble devrait avoir une durée de vie de 30 ans; il est actuellement vacant, mais nous avons l'intention de le louer bientôt pour générer des revenus jusqu'à ce que sa valeur soit assez élevée pour le vendre.

Pour nous aider à décider du moment de la vente, notre agent immobilier nous envoie des rapports mensuels sur la valeur estimée de l'immeuble. Par exemple, le rapport du 30 juin 2022 indiquait que l'immeuble valait 465 000 \$. Les valeurs indiquées dans les rapports sont fondées sur des ventes récentes d'immeubles semblables dans le secteur.

Comme c'est la première fois que nous achetons un immeuble qui ne sert pas à nos activités habituelles, nous ne savons pas comment le comptabiliser, maintenant et dans l'avenir, compte tenu des choix comptables possibles. Pour l'instant, nous l'avons comptabilisé dans les immobilisations corporelles, et nous ne l'avons pas amorti.

## ANNEXE II PROCESSUS DE FABRICATION

Une fois qu'un contrat est signé, nous entrons les informations dans le logiciel de suivi du coût de revient. Quand les employés travaillent sur une commande, ils entrent les matières premières utilisées et les heures travaillées dans le logiciel.

Voici les rapports des coûts de juin 2022, ainsi que des informations supplémentaires.

### Rapport sur la liste de matières premières

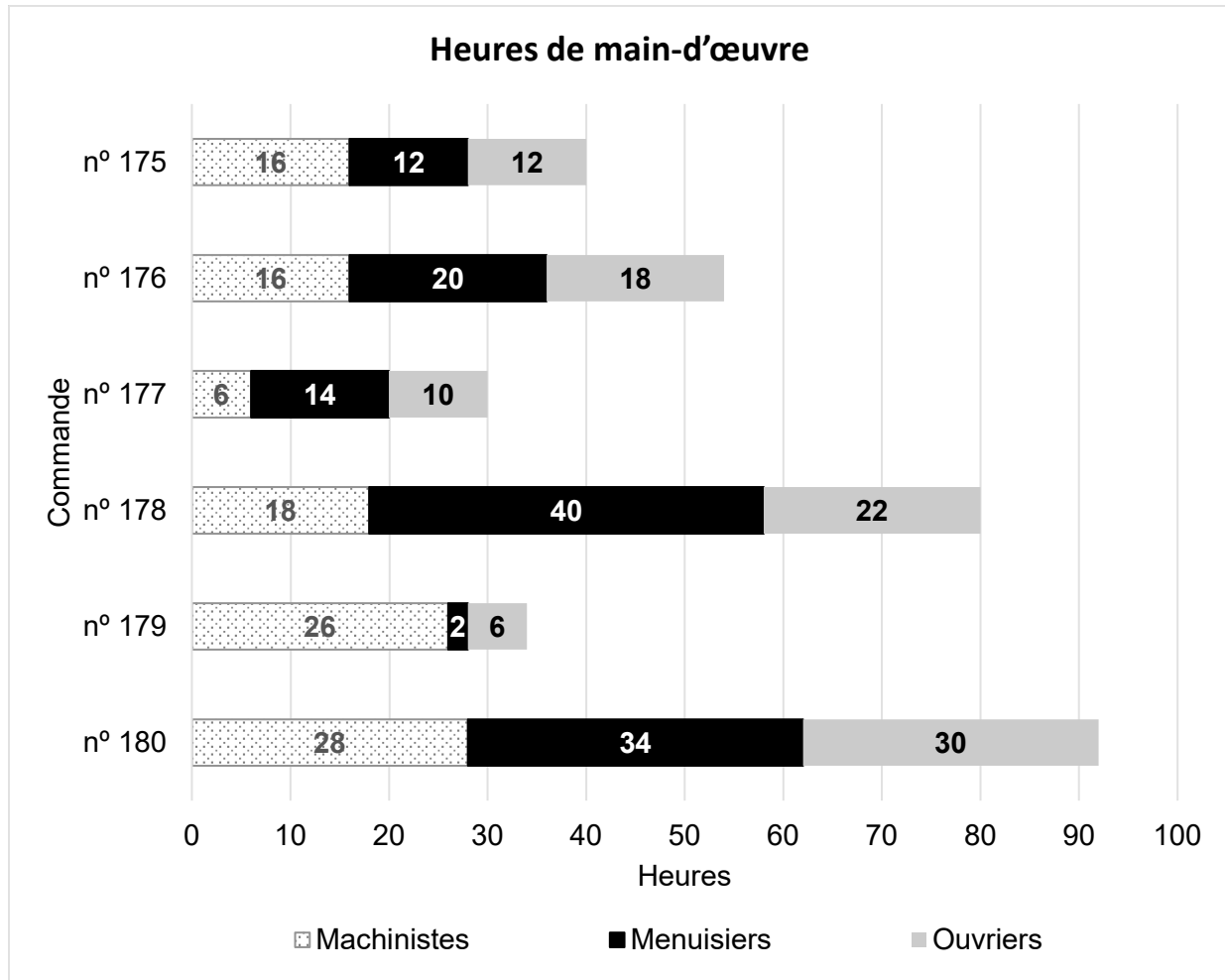
N° de commande	Valeur du contrat de vente (\$)	Bois (en pieds carrés)	Verre (panneaux)	Acier (en pieds)	Autres matières premières (en pieds)
175	30 000	180	20	60	120
176	11 000	190	12	0	0
177	8 000	170	0	50	0
178	16 000	140	12	44	0
179	38 000	200	22	0	160
180	42 000	220	24	70	120
Totaux	145 000	1 100	90	224	400

### Rapport sur les coûts des matières premières

- Bois (le pied carré) : 10 \$
- Verre (le panneau) : 100 \$
- Acier (le pied) : 35 \$
- Autres matières premières (le pied) : 80 \$

**ANNEXE II (suite)**  
**PROCESSUS DE FABRICATION**

**Rapport sur les heures de main-d'œuvre directe**

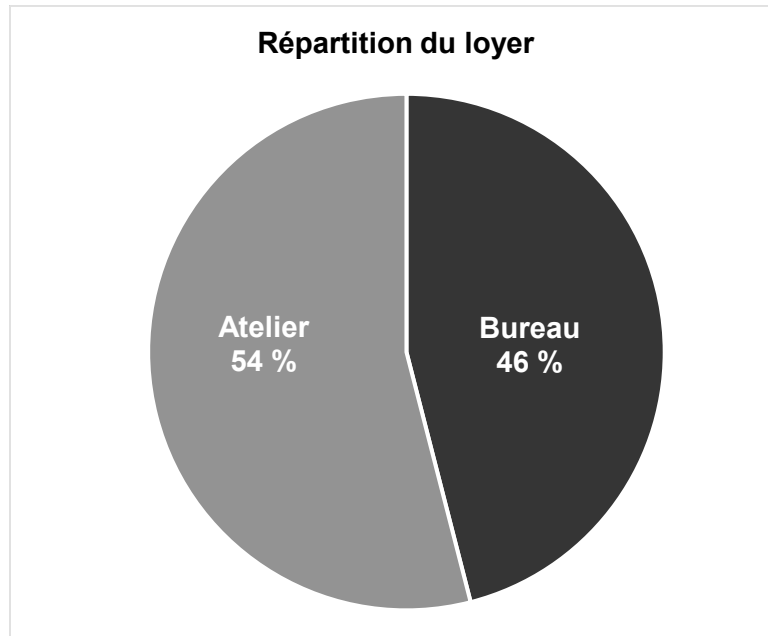


**Informations supplémentaires**

- Taux horaires moyens :
  - Machinistes : 35 \$
  - Menuisiers : 40 \$
  - Ouvriers : 20 \$

## ANNEXE II (suite) PROCESSUS DE FABRICATION

### Rapport sur la répartition du loyer



### Informations supplémentaires

- Le loyer total est de 13 000 \$ par mois.
- En juin 2022, un montant de 1 000 \$ pour l'amortissement du matériel de fabrication est compris dans le coût des produits vendus.
- Tout le travail est effectué dans l'atelier, et le nombre de pieds carrés de bois utilisés pour une commande est une bonne indication de l'espace et du matériel utilisés pour cette commande.
- Les commissions de vente correspondent à 5 % de la valeur d'un contrat.
- Les frais d'hébergement du site Web sont de 50 \$ par mois. La fréquentation du site Web augmente rapidement. Notre fournisseur n'offre que des services de base, mais son service à la clientèle est excellent.
- Il y a une étroite corrélation entre les coûts des services publics et les heures de travail des machinistes : pour chaque heure de travail de machiniste, nous engageons 25 \$ de services publics.
- STH n'a aucune contrainte de capacité.

## **ANNEXE III AUTRES INFORMATIONS**

### **Explications données aux clients sur le site Web**

Le processus est simple :

1. Sélectionnez un produit.
2. Entrez les mesures approximatives pour obtenir automatiquement une soumission. Un seul clic, et votre soumission et vos renseignements personnels sont envoyés directement à notre équipe.
3. Notre équipe des ventes communique avec vous par courriel pour confirmer les renseignements de la commande.
4. Nous vous envoyons un contrat.
5. Nous venons prendre les mesures.
6. Patientez entre quatre et six semaines.
7. Votre escalier est livré.
8. Faites l'installation en suivant des instructions simples.
9. Utilisez votre nouvel escalier!

### **Commentaires de clients en ligne**

« Un processus simple? Pas du tout. J'ai dû m'y prendre à plusieurs fois parce que je recevais toujours un courriel m'indiquant que les produits que j'avais sélectionnés n'étaient pas en stock. Une chance que les escaliers sont vraiment beaux. »

— Pier, le 30 avril 2022

« La qualité est superbe, mais pas le service à la clientèle. On ne m'a pas dit quand on viendrait livrer ma commande. Heureusement, j'étais à la maison le jour de la livraison! »

— Anthony, le 25 mai 2022

« Il y a quelque chose qui cloche. J'ai demandé une soumission, et le lendemain j'ai reçu des pourriels et des courriels d'hameçonnage provenant d'autres sources! Et leur site Web est très lent! »

— Jordan, le 12 juin 2022

« Une vraie blague. Ils m'ont envoyé la mauvaise commande, et ils s'attendaient ensuite à ce que je remballe tout et leur renvoie les grosses boîtes. »

— Monique, le 22 juin 2022



---

**ANNEXE IV**  
**COMITÉ D'AUDIT**

**Membres**

- Présidente : Renata Garcia, CPA. Renata est la sœur de Rafael, et travaille pour un cabinet comptable offrant des services en fiscalité et des services aux entreprises exploitées par leur propriétaire.
- Membre : Rafael Garcia. À titre de président du Conseil d'administration, de chef de la direction et de propriétaire de STH, Rafael a une connaissance approfondie des états financiers et des activités de l'entreprise.
- Membre : Lilian Phan, analyste financière agréée (CFA). À titre de cadre supérieure chez CVC, Lilian a aidé de nombreuses entreprises à devenir des sociétés cotées prospères.

**Mandat**

- Approbation annuelle des états financiers
- Nomination des auditeurs externes
- Examen périodique des dénonciations des lanceurs d'alertes soumises au chef de la direction

**ANNEXE V**  
**CLAUSES RESTRICTIVES DE L'EMPRUNT ET INFORMATIONS FINANCIÈRES**

**Clauses restrictives en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2022**

- Ratio du fonds de roulement d'au moins 0,5
- Ratio emprunts/capitaux propres inférieur ou égal à 2:1
- Ratio emprunt bancaire/BAIIA inférieur ou égal à 4:1
- Rapport d'audit non modifié, dans les 90 jours suivant la fin de l'exercice
- Atteintes à la cybersécurité signalées dans les 30 jours suivant leur détection

**Principaux soldes du bilan au 31 décembre 2021**

Actifs courants	165 000 \$
Total de l'actif	2 250 000 \$
Passifs courants	225 000 \$
Emprunt bancaire	600 000 \$
Total du passif	1 300 000 \$
Total des capitaux propres	950 000 \$

**ANNEXE VI**  
**INFORMATIONS FISCALES**

*STH inc.*  
*État des résultats*  
*Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021*  
*(non audité)*

Ventes	2 040 000 \$
Coût des produits vendus	1 325 000
Marge brute	<u>715 000</u>
Marketing	112 000
Livraison	40 000
Assurances	20 000
Salaires du personnel administratif	205 000
Frais de bureau	35 000
Frais de repas et de divertissement	14 000
Amortissement	25 000
Intérêts	<u>24 000</u>
Bénéfice net avant impôts	<u><u>240 000 \$</u></u>

**Notes**

- Les frais de marketing comprennent 5 000 \$ de droits d'adhésion à un club de golf.
- Le coût des produits vendus comprend 10 000 \$ pour l'amortissement du matériel de fabrication.
- Soldes de fermeture de la FNACC, selon notre déclaration de revenus de 2020 :

Catégorie 8	165 000 \$
Catégorie 10	145 000 \$
Catégorie 10.1	22 000 \$
Catégorie 50	25 000 \$

- En 2021, nous avons vendu tous nos véhicules et externalisé toutes les livraisons. Nous avons vendu nos camions de livraison pour 100 000 \$, et notre seule voiture de tourisme pour 15 000 \$; ces montants correspondaient à la valeur comptable de ces véhicules à ce moment-là. Pendant l'année, nous avons acheté pour 120 000 \$ de matériel de fabrication, 16 000 \$ d'ordinateurs et 5 000 \$ de mobilier.

**GUIDE DE CORRECTION 3-1**  
**STH INC. (STH)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Claudia et Rafael  
De : CPA (contrôleur)  
Objet : Questions diverses

**Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)**

Le candidat analyse le traitement comptable de l'immeuble de placement.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

**Immeuble de placement**

Vous avez demandé mon aide relativement au traitement comptable, maintenant et dans l'avenir, du terrain et du bâtiment que vous avez achetés. Comme vous avez acheté l'immeuble dans le but de gagner des revenus locatifs en attendant que sa valeur soit assez élevée pour le vendre, l'immeuble répond à la définition d'un immeuble de placement selon IAS 40 *Immeubles de placement* : « Un immeuble de placement est détenu pour en retirer des loyers, pour réaliser une plus-value en capital ou les deux. »

Selon le paragraphe 16 d'IAS 40 :

16 Un immeuble de placement détenu en propre doit être comptabilisé en tant qu'actif, si, et uniquement si :

(a) il est probable que les avantages économiques futurs associés à l'immeuble de placement iront à l'entité; et

(b) le coût de l'immeuble de placement peut être évalué de façon fiable.

Dans le cas présent, comme vous avez acheté un actif qui pourrait être loué (étant donné que vous avez l'intention de le louer bientôt) et vous permettre de réaliser une plus-value en capital (parce qu'il est situé dans un quartier qui gagne en popularité), il est probable que des avantages économiques futurs iront à STH. Le coût de l'investissement peut aussi être évalué de façon fiable, car vous savez que vous avez payé 450 000 \$ pour l'immeuble.

### Évaluation lors de la comptabilisation

Selon le paragraphe 20 : « *Un immeuble de placement détenu en propre doit être évalué initialement à son coût. Les coûts de transaction doivent être inclus dans l'évaluation initiale.* »

En l'occurrence, le coût est de 457 000 \$ (100 000 \$ pour le terrain + 350 000 \$ pour le bâtiment + 7 000 \$ de coûts de transaction [5 000 \$ en frais d'inspection du bâtiment + 2 000 \$ en honoraires d'avocats]).

Le paragraphe 54 d'IAS 1 *Présentation des états financiers* indique ce qui suit : « *L'état de la situation financière doit comporter les postes suivants : [...] (b) les immeubles de placement [...].* » Par conséquent, l'immeuble devra être retiré des immobilisations corporelles et être présenté de façon distincte en tant qu'immeuble de placement dans les états financiers :

Dt Immeuble de placement	457 000 \$	
		Ct Immobilisations corporelles
		457 000 \$

Selon le paragraphe 30 d'IAS 40, il y a un choix de méthode comptable à faire : « *Sous réserve de l'exception prévue au paragraphe 32A, une entité doit choisir comme méthode comptable soit le modèle de la juste valeur décrit aux paragraphes 33 à 55, soit le modèle du coût décrit au paragraphe 56, et doit appliquer cette méthode à tous ses immeubles de placement.* »

Que l'entité choisisse l'une ou l'autre des méthodes, il faudra déterminer la juste valeur, conformément au paragraphe 32 : « *La présente norme impose à toutes les entités d'évaluer la juste valeur d'un immeuble de placement dans le but soit de son évaluation (si l'entité utilise le modèle de la juste valeur), soit de la présentation d'informations (si elle utilise le modèle du coût). Les entités sont encouragées, mais sans obligation, à évaluer la juste valeur d'un immeuble de placement sur la base d'une évaluation faite par un évaluateur indépendant possédant une qualification professionnelle pertinente et reconnue et une expérience récente quant à la situation géographique et la catégorie de l'immeuble de placement objet de l'évaluation.* »

Même si vous recevez des rapports mensuels sur la juste valeur estimée de l'immeuble de la part de votre agent immobilier, la norme encourage les entités à recourir aux services d'un évaluateur indépendant pour évaluer l'immeuble de placement.

### Modèle de la juste valeur

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

Si une entité opte pour ce modèle, elle ne comptabilise pas d'amortissement et elle doit réévaluer l'immeuble de placement à la juste valeur à chaque date de clôture. La variation de la juste valeur est immédiatement comptabilisée en résultat net pour l'exercice considéré. Par exemple, si la valeur était de 465 000 \$ à la date de clôture, l'écriture suivante serait requise pour comptabiliser l'augmentation de valeur de 8 000 \$ (465 000 \$ – 457 000 \$) :

Dt Immeuble de placement	8 000 \$
Ct Profit sur réévaluation de la juste valeur – Immeuble de placement	8 000 \$

### Modèle du coût

Selon le paragraphe 56 : « *Après la comptabilisation initiale, une entité qui choisit le modèle du coût doit évaluer un immeuble de placement :*

- (a) *selon IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées s'il satisfait aux critères de classement comme étant détenu en vue de la vente (ou est inclus dans un groupe destiné à être cédé classé comme étant détenu en vue de la vente);*
- (b) *selon IFRS 16 s'il est détenu par un preneur en tant qu'actif au titre du droit d'utilisation et qu'il n'est pas détenu en vue de la vente selon IFRS 5;*
- (c) *selon les dispositions d'IAS 16 relatives au modèle du coût dans tous les autres cas.*

En l'occurrence, si vous choisissez le modèle du coût, il faut évaluer l'immeuble de placement selon IAS 16 *Immobilisations corporelles*. Le paragraphe 50 d'IAS 16 indique ce qui suit : « *Le montant amortissable d'un actif doit être réparti systématiquement sur sa durée d'utilité.* » De plus, le paragraphe 55 apporte la précision suivante : « *L'amortissement d'un actif commence dès que celui-ci est prêt à être mis en service, c'est-à-dire dès que l'actif se trouve à l'endroit et dans l'état nécessaires pour pouvoir être exploité de la manière prévue par la direction.* »

C'est donc dire que l'amortissement aurait dû commencer lorsque STH a acheté le terrain et le bâtiment en janvier 2022, car ces derniers étaient prêts à être mis en service, et que le bâtiment aurait dû être amorti sur sa durée d'utilité, qui est de 30 ans. Dans l'hypothèse où les honoraires d'avocat sont liés au bâtiment (il faudrait déterminer quelle portion des honoraires est liée au terrain et quelle portion est liée au bâtiment), l'amortissement pour les six premiers mois de l'année serait de 5 950 \$  $([350\,000\ \$ + 5\,000\ \$ + 2\,000\ \$] \div 30\ \text{ans} \times 6/12\ \text{mois})$ . Ce montant réduira votre bénéfice et aurait aussi une incidence sur les ratios liés aux clauses restrictives de

vosre emprunt, pour 2022 et les exercices suivants. Il faut passer l'écriture suivante pour les six premiers mois :

Dt Charge d'amortissement	5 950 \$	
Ct Amortissement cumulé –Immeuble de placement		5 950 \$

L'immeuble devra aussi faire l'objet d'un test de dépréciation dans l'avenir. Comme la valeur comptable de l'immeuble s'établit à 451 050 \$ (457 000 \$ – 5 950 \$) au 30 juin 2022, et que la valeur de l'immeuble est évaluée à 465 000 \$, il n'y a actuellement aucun indicateur de dépréciation. Il faudra refaire cette évaluation à la fin de l'exercice.

### Recommandation

Comme STH a l'intention de vendre l'immeuble dans l'avenir, la présentation de l'actif à sa juste valeur refléterait mieux la réalité économique du projet de STH. De plus, comme vous envisagez de procéder à un PAPE, les utilisateurs des états financiers trouveraient la juste valeur de l'immeuble plus utile que son coût. Par conséquent, nous recommandons d'utiliser le modèle de la juste valeur. Le coût de ce modèle ne sera pas considérablement différent de celui du modèle du coût, puisqu'il faudrait également publier l'information sur la juste valeur selon le modèle du coût.

Le modèle du coût permet d'obtenir un résultat net plus stable d'une année à l'autre, puisque l'amortissement est réparti sur les 30 ans de durée d'utilité. En revanche, l'incidence du modèle de la juste valeur sur le résultat net serait moins prévisible, celle-ci étant fonction de la volatilité du marché immobilier. Par conséquent, vous pouvez vous attendre à ce que votre résultat net fluctue davantage si vous optez pour ce modèle. Dans l'hypothèse où la valeur de l'immeuble augmente, le modèle de la juste valeur aurait une incidence positive sur les ratios calculés pour les clauses restrictives de votre emprunt.

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 de l'immeuble de placement.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable de l'immeuble de placement et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de l'immeuble de placement et formule une recommandation.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue et profondeur)**

Le candidat effectue une analyse quantitative de la commande n° 178 et des 10 commandes supplémentaires.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
3.3.1	Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes	A

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

Aux fins du calcul de la marge brute de la commande, le coût de la commande correspondra à son coût complet, qui comprend la main-d'œuvre directe, les matières premières, et les coûts indirects de fabrication. Selon l'information que vous avez fournie, le coût complet de la commande n° 178 se calcule comme suit.

**Matières premières**

Les coûts des matières premières sont faciles à retracer et deviennent une partie physique intégrante de l'escalier fabriqué. Ils sont présentés dans le rapport sur la liste de matières premières.

	<b>Bois (en pieds carrés)</b>	<b>Verre (panneaux)</b>	<b>Acier (en pieds)</b>	<b>Autres matières premières (en pieds)</b>
N° 178	140	12	44	0
Prix par unité	10 \$	100 \$	35 \$	80 \$
Coût (unité × prix)	1 400 \$	1 200 \$	1 540 \$	0 \$

Le total des coûts des matières premières est de 4 140 \$.

**Main-d'œuvre directe**

Les coûts de la main-d'œuvre directe englobent les coûts de main-d'œuvre directement reliés à la fabrication des escaliers. Ces coûts sont présentés dans le rapport sur les heures de main-d'œuvre directe.



	<b>Heures des machinistes</b>	<b>Heures des menuisiers</b>	<b>Heures des ouvriers</b>
N° 178	18	40	22
Taux horaire moyen	35 \$	40 \$	20 \$
Coût (taux × heures)	630 \$	1 600 \$	440 \$

Le total des coûts de la main-d'œuvre directe est de 2 670 \$.

### **Coûts indirects de fabrication**

Loyer : Seuls les coûts du loyer directement attribuables au processus de fabrication doivent être inclus dans les coûts. L'atelier sert entièrement à la fabrication. Il est donc raisonnable d'attribuer une partie du loyer à la commande. Il faudrait imputer une partie de ces coûts à chaque commande, et vous avez indiqué que le nombre de pieds carrés de bois utilisés est la meilleure clé de répartition.

Selon le rapport sur la répartition du loyer, le montant du loyer attribuable à l'atelier se calcule comme suit :

$$13\,000 \$ \times 54 \% = 7\,020 \$$$

Nombre de pieds carrés de bois utilisés par mois : 1 100 pieds carrés

Nombre de pieds carrés utilisés pour la commande n° 178 : 140 pieds carrés

$$140 \div 1\,100 \times 7\,020 \$ = 893 \$$$

Amortissement : La portion de l'amortissement qui est liée au matériel de fabrication est attribuable au processus de fabrication et doit aussi être prise en compte dans le coût de la commande :  $140 \div 1\,100 \times 1\,000 \$ = 127 \$$ .

Services publics : Les services publics attribuables directement à l'atelier et aux commandes doivent aussi être inclus :  $25 \$ \times 18$  heures de travail des machinistes = 450 \$.

Commissions de vente et hébergement du site Web : Ces coûts ne sont pas directement attribuables au processus de fabrication et ne devraient pas être inclus.

Le total des coûts indirects de fabrication est donc le suivant :  $893 \$ + 127 \$ + 450 \$ = 1\,470 \$$ .

Coût total de la commande :

Matières premières	4 140 \$
Main-d'œuvre directe	2 670
Coûts indirects de fabrication	1 470
Coût total de la commande	8 280 \$

### Marge brute

Comme la valeur du contrat de vente pour la commande n° 178 est de 16 000 \$, la marge brute de la commande est de 7 720 \$ (16 000 \$ – 8 280 \$).

### Commandes supplémentaires

Pour déterminer le prix minimum acceptable pour ne pas perdre d'argent sur les 10 commandes supplémentaires, le coût complet de 8 280 \$ n'est pas le coût le plus pertinent à utiliser, puisque le calcul comprend des coûts fixes qui resteraient les mêmes, que la commande soit passée ou non. Les coûts du loyer et de l'amortissement attribués à la commande (respectivement 893 \$ et 127 \$, comme nous les avons calculés précédemment) seraient engagés, que la nouvelle commande soit passée ou non, et devraient être retirés du calcul du prix de vente des commandes supplémentaires. Toutefois, comme les coûts des services publics (450 \$, comme nous les avons calculés précédemment) sont étroitement corrélés avec les heures de travail des machinistes et sont de nature variable, ils doivent être inclus. De plus, les frais de vente variables (comme la commission de 5 %) seraient ajoutés au coût servant à calculer le prix minimum acceptable puisqu'ils seraient engagés en raison de la commande. Aux fins du calcul, le coût complet de fabrication serait donc remplacé par le coût variable de la commande. Pour vous aider à prendre une décision, j'ai calculé les coûts variables pour chaque commande identique à la commande n° 178, en cas de vente au coût.

Matières premières	4 140 \$
Main-d'œuvre directe	2 670
Coûts indirects variables (services publics)	450
Frais de vente variables (note)	382
Coût total de la commande	7 642 \$

Note – En cas de vente au coût, le prix de vente serait de 7 642 \$ ( $(4 140 \$ + 2 670 \$ + 450 \$) \div 0,95$ ), ce qui entraînerait une commission de 382 \$ ( $7 642 \$ - 4 140 \$ - 2 670 \$ - 450 \$$ ).

Par conséquent, une commande vendue à un prix inférieur à 7 642 \$ se solderait par une perte, et le prix minimum acceptable pour les 10 commandes serait de 76 420 \$ ( $7 642 \$ \times 10$ ). Il faudrait ajouter la marge bénéficiaire souhaitée à ce prix. Comme le montre le calcul, le prix

minimum acceptable ne tient pas compte des coûts fixes. Alors même s'il convient de se fier à ce prix pour la prise de décision à l'égard des commandes supplémentaires, il ne sera pas approprié de l'utiliser pour fixer le prix des commandes habituelles, puisque les coûts fixes doivent être recouverts à long terme.

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'effectuer une analyse quantitative de la commande n° 178 et des 10 commandes supplémentaires.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse quantitative de la commande n° 178 et des 10 commandes supplémentaires.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse quantitative détaillée de la commande n° 178 et des 10 commandes supplémentaires.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse les faiblesses opérationnelles dans les processus de commande et de livraison, et formule des recommandations.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
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>B</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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

*2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité*

*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 en tirer parti*

*5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles*

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

J'ai relevé les faiblesses opérationnelles suivantes dans vos processus de commande et de livraison.

**Disponibilité des produits**

Faiblesse : Comme l'explique Pier dans son commentaire, les clients doivent recommencer le processus de commande plusieurs fois si le produit sélectionné n'est pas en stock. Vous confirmez par ailleurs ce problème lorsque vous dites que vous avez élargi votre gamme de produits et que vos fournisseurs n'arrivent pas à répondre au volume accru.

Incidence : Vous pourriez commencer à perdre des clients si votre processus crée du mécontentement puisqu'il est plus lent et compliqué que ce qui est annoncé. Si vous n'arrivez pas à obtenir les matériaux de qualité que vous utilisez habituellement, la qualité du produit fini pourrait en souffrir.

Recommandation : Envisagez de lier la disponibilité des stocks à votre système de gestion de projet, ainsi qu'à votre site Web. Les clients obtiendraient des informations en temps réel sur la disponibilité des produits, et votre équipe des ventes profiterait d'un processus de commande plus fluide. Vous pourriez donc collaborer de façon proactive avec les fournisseurs pour vous assurer d'avoir les produits nécessaires à mesure que votre entreprise croît.

**Sécurité sur le Web**

Faiblesse : Un client s'est plaint d'avoir reçu des pourriels et des courriels d'hameçonnage provenant d'autres sources après avoir transmis ses renseignements personnels au moyen du site Web.

Incidence : Le fournisseur offre des services de base. Il serait utile de connaître les mesures de sécurité qu'il a mises en place. Des atteintes à la sécurité peuvent miner la confiance des clients à l'égard de votre entreprise et nuire à votre réputation. Si les renseignements personnels ne sont pas en sécurité, les clients pourraient penser que les renseignements financiers qu'ils fournissent pour les paiements sont aussi compromis. Selon les clauses restrictives, vous devez aussi

signaler les atteintes à la cybersécurité. Si vous ne signalez pas une atteinte à la sécurité, la banque pourrait demander le remboursement de la dette ou changer les modalités d'emprunt.

Recommandation : Envisagez de faire héberger votre site par un fournisseur qui offre plus que des services de base. Vous devriez probablement obtenir un rapport d'audit sur les contrôles d'une société de services.

### **Performance du site Web**

Faiblesse : Un client s'est plaint de la lenteur du site Web, qui pourrait être due à l'achalandage accru sur le site Web et au fournisseur de services d'hébergement du site Web.

Incidence : Le site Web est l'image de votre entreprise. Si les clients pensent que le site Web est lent et de mauvaise qualité, ils pourraient aussi penser la même chose de votre entreprise. Vous pourriez perdre des clients. Le site Web sera important si vous le liez à la disponibilité de vos stocks.

Recommandation : Envisagez de passer à un fournisseur de services d'hébergement qui peut garantir le temps disponible et une vitesse accrue.

### **Horaire et exactitude des livraisons**

Faiblesse : Des problèmes de livraison ont été signalés. Un client a écrit avoir reçu la mauvaise commande, et on lui a ensuite demandé de remballer les produits et de les renvoyer. Un autre client affirme ne pas avoir été contacté avant la livraison.

Incidence : Cette situation est vraisemblablement attribuable à l'embauche de nouveaux employés, peu formés, au sein de l'équipe responsable de l'emballage, ou à la sous-traitance de la livraison. Vous pourriez perdre des clients ou subir des coûts de livraison supplémentaires découlant des livraisons manquées ou du piètre service à la clientèle.

Recommandation : Vous devez prioriser la formation de votre équipe responsable de l'emballage et des nouvelles entreprises de livraison auxquelles vous faites appel, pour vous assurer qu'elles répondent aux normes de STH.

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 d'analyser certaines des faiblesses opérationnelles des processus de commande et de livraison.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des faiblesses opérationnelles des processus de commande et de livraison, et formule des recommandations.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses opérationnelles des processus de commande et de livraison, et formule des recommandations.

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

Le candidat examine la composition actuelle du comité d'audit, évalue la pertinence de son mandat et formule des recommandations.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
2.1.2	Évaluer le rôle particulier du comité d'audit en matière de gouvernance	<b>B</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

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

Bien qu'aucune règle précise ne s'applique aux comités d'audit de sociétés fermées, certaines règles s'appliquent aux sociétés ouvertes. Comme vous songez à faire un PAPE dans l'avenir, CVC dit qu'il vous faut un comité d'audit solide. Il faudrait donc mettre en place les pratiques de gouvernance suivantes, afin d'améliorer la composition et le mandat du comité d'audit, et de vous préparer à un éventuel PAPE.

### **Composition du comité d'audit**

Les comités d'audit doivent être indépendants de la direction, et être composés de personnes ayant des connaissances financières. Il faut aussi des personnes qui apporteront de la valeur à STH, et qui l'aideront à mettre en œuvre sa vision et son plan stratégique. J'ai évalué la composition du comité actuel à l'aide de ces critères.

#### Renata Garcia

- **Indépendance** : Renata est la sœur de Rafael. Bien qu'elle soit indépendante de l'entreprise (elle n'est pas une employée), elle pourrait être portée à soutenir les activités et les décisions de son frère.
- **Connaissances financières** : Renata est CPA. Elle possède des connaissances financières, et a une compréhension de base de l'audit et de l'information financière.
- **Compatibilité stratégique** : Renata a de l'expérience en fiscalité et travaille auprès d'entreprises exploitées par leur propriétaire. Son expertise en fiscalité est utile pour STH, particulièrement compte tenu du PAPE à venir. Son expérience auprès de propriétaires-exploitants est actuellement compatible avec STH; mais, comme STH cherche à devenir une entreprise ayant une obligation d'information du public, si elle procède à un PAPE ou si elle élargit son actionariat, une personne qui compte de l'expérience auprès de sociétés ouvertes conviendrait mieux.

**Conclusion** : Il faudrait, au moins, remplacer Renata à la présidence du comité d'audit. Comme son expertise en fiscalité est complémentaire au comité d'audit et sera utile pour la préparation du PAPE, Renata pourrait rester membre du comité pour le moment. Cela dit, il serait préférable qu'une autre personne soit présidente, et que le comité ait d'autres membres indépendants, pour veiller à ce que Renata n'ait pas de parti pris.

#### Rafael Garcia

- **Indépendance** : À titre de chef de la direction et de propriétaire, Rafael n'est pas indépendant de la direction; il en fait partie. Il y a donc un risque qu'il soit chargé de la surveillance de son propre travail.
- **Connaissances financières** : Rafael est un architecte. Même s'il n'est ni comptable ni professionnel de la finance, Rafael a des connaissances financières puisqu'il est chef de la direction et responsable de l'ensemble des activités.
- **Compatibilité stratégique** : Rafael serait certainement au courant des activités détaillées de l'entreprise, en raison de sa connaissance approfondie de l'entreprise, mais comme architecte, il n'a pas l'expérience requise pour l'exploitation d'une entreprise ayant une obligation d'information du public.

**Conclusion** : Rafael devrait être remplacé au sein du comité d'audit.

Lilian Phan

- Indépendance : Rien n'indique que Lilian possède des actions de l'entreprise ou qu'elle obtient une rémunération liée au succès de STH. Elle est donc indépendante de la direction et est en mesure d'exercer une surveillance sur les décisions de cette dernière. Toutefois, si le PAPE a lieu et si CVC détient une participation, ou si la rémunération de Lilian est liée au succès de son travail auprès de STH, il faudra examiner l'indépendance de Lilian.
- Connaissances financières : À titre d'analyste financière agréée (CFA), Lilian a des connaissances financières.
- Compatibilité stratégique : À titre d'investisseuse en capital de risque qui travaille avec STH, Lilian complète STH du point de vue stratégique, pour la croissance de l'entreprise et la connaissance de ses activités.

Conclusion : Lilian devrait rester membre du comité d'audit.

Même s'il n'est pas nécessaire pour une société fermée de n'avoir que des membres indépendants au sein de son comité d'audit, je recommande de recruter de nouveaux membres indépendants maintenant, de façon que tous les membres du comité soient indépendants si vous décidez d'aller de l'avant avec le PAPE.

**Mandat du comité d'audit**

Le mandat présenté comprend des tâches appropriées :

- Approbation annuelle des états financiers : Cette tâche doit rester, mais si STH procède à un PAPE, il faudrait l'effectuer tous les trimestres, comme les sociétés publiques sont tenues de le faire. Le comité d'audit doit aussi passer en revue le rapport de gestion une fois que l'entreprise sera une société ouverte. Le rapport de gestion est un important document supplémentaire que les sociétés ouvertes doivent publier et dans lequel la direction explique les résultats financiers.
- Nomination des auditeurs externes : Cette tâche doit rester, mais il faut préciser qu'elle sera effectuée annuellement si STH devient une société ouverte. On exige des sociétés ouvertes que leur comité d'audit recommande un auditeur, qui sera nommé par les actionnaires à l'assemblée générale annuelle.
- Examen des dénonciations des lanceurs d'alerte : Cette tâche est importante, mais il faut tenir compte de ce qui suit :
  - a) Les dénonciations sont soumises au chef de la direction. Ce n'est pas idéal, car le chef de la direction n'est pas indépendant. STH devrait confier la gestion des dénonciations à une entreprise externe et indépendante, ou à un membre indépendant du comité d'audit, qui pourrait ensuite faire rapport au comité d'audit.
  - b) Selon ce qui est indiqué dans le mandat, l'examen est périodique. Je recommande de préciser que l'examen doit être fait au moins trimestriellement.



De plus, le comité d'audit doit :

- participer à l'approbation des modifications importantes apportées aux politiques comptables, notamment lorsque de nouvelles politiques sont mises en place ou lorsque les politiques existantes changent. Cela vaut, par exemple, pour la méthode comptable utilisée à l'égard de l'immeuble commercial qui a été acheté.
- superviser l'évaluation des contrôles internes à l'égard de l'information financière par la direction.
- superviser le service d'audit interne que STH pourrait mettre en place.
- veiller à rencontrer régulièrement les auditeurs externes à huis clos (c'est-à-dire, sans la direction).

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 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 composition ou le mandat du comité d'audit.

**Compétent** – Le candidat analyse la composition ou le mandat du comité d'audit.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la composition et le mandat du comité d'audit.

#### Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse la conformité aux nouvelles clauses restrictives imposées par la banque.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	<b>A</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

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

### **Respect des clauses restrictives**

J'ai analysé toutes les clauses pour déterminer si STH les respectait au 31 décembre 2021. Il est à noter que les ratios calculés ci-après changeront en fonction du modèle que vous choisissez pour comptabiliser l'immeuble de placement, au 31 décembre 2022.

#### Ratio du fonds de roulement d'au moins 0,5

Aussi appelé « ratio de liquidité générale », le ratio du fonds de roulement se calcule comme suit :  
actifs courants ÷ passifs courants :

$$165\,000 \$ \div 225\,000 \$ = 0,73$$

La clause restrictive est respectée; toutefois, le ratio est inférieur à 1,0, ce qui n'est pas idéal. Pour ne pas manquer à cette clause, nous devons améliorer notre fonds de roulement en diminuant les passifs courants ou en augmentant les actifs courants.

#### Ratio emprunts/capitaux propres inférieur ou égal à 2:1

Le ratio emprunts/capitaux propres se calcule comme suit : total du passif ÷ total des capitaux propres

$$1\,300\,000 \$ \div 950\,000 \$ = 1,37$$

Cette clause est respectée, et nous sommes dans une position saine par rapport à la limite de 2:1.

#### Ratio emprunt bancaire/BAIIA inférieur ou égal à 4:1

Calcul du BAIIA

Bénéfice net avant impôts	240 000 \$
Intérêts	24 000
Amortissement (25 000 \$ + 10 000 \$)	35 000
BAIIA	299 000 \$

Le ratio se calcule comme suit : emprunt bancaire ÷ BAIIA  
 $600\,000 \$ \div 299\,000 \$ = 2,01$

La clause est respectée, et STH est dans une position saine.

#### Rapport d'audit non modifié, dans les 90 jours suivant la fin de l'exercice

Cette clause comporte deux volets :

- Rapport d'audit non modifié – nous pourrions avoir de la difficulté à respecter cette clause compte tenu de nos soldes d'ouverture. Ils n'ont pas été audités, ce qui signifie que le rapport d'audit comporterait une réserve en raison d'une limitation de l'étendue de nos travaux. Nous devrions faire ce qui suit :
  - Communiquer avec les auditeurs. Six mois se sont écoulés depuis le début de l'année. Ils pourraient peut-être mettre en œuvre des procédures de reconstitution pour leur permettre d'obtenir une assurance à l'égard des soldes.
  - Communiquer avec la banque et l'informer de la situation. Nous pourrions peut-être négocier la clause pour le premier exercice.
- Dans les 90 jours suivant la fin de l'exercice – nous devrions être capables de nous conformer. Notre exercice se termine le 31 décembre 2022, soit dans six mois. Nous devrions avoir suffisamment de temps pour nous préparer en vue de l'audit.

Atteintes à la cybersécurité signalées dans les 30 jours suivant leur détection

- Il pourrait s'agir d'un secteur de risque pour nous. Selon les commentaires reçus, nous avons peut-être subi une atteinte à la cybersécurité, puisqu'un client a reçu des pourriels et des courriels d'hameçonnage provenant d'autres sources après nous avoir envoyé des renseignements. Nous devrions enquêter sur cette fuite potentielle. Le commentaire du client est daté du 12 juin 2022, ce qui ne nous laisse pas beaucoup de temps pour faire l'enquête dans le délai de 30 jours exigé. Nous devrions immédiatement communiquer avec le fournisseur des services d'hébergement du site Web (ou notre soutien TI interne, si nous en avons un) pour commencer l'enquête.
- Nous devons aussi évaluer nos contrôles de cybersécurité, pour être en mesure de repérer rapidement les atteintes futures.

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 d'analyser certaines des clauses restrictives imposées par la banque, ou calcule certains des ratios.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des clauses restrictives imposées par la banque, et étaye son analyse à l'aide de calculs des ratios au besoin.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des clauses restrictives imposées par la banque, et étaye son analyse à l'aide de calculs des ratios au besoin.

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

Le candidat propose des procédures d'audit pour les ventes, les stocks (soit les matières premières, les produits en cours et les produits finis) et l'emprunt bancaire.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</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>B</b>

### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

*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*

Dans chacun des secteurs ci-après, les auditeurs devront évaluer les contrôles et déterminer s'ils sont fiables. Si c'est le cas, ils adopteront une stratégie mixte plutôt qu'une stratégie de corroboration.

### Ventes

- Les auditeurs prélèveront un échantillon d'opérations de vente dans le grand livre général (GLG), et demanderont les contrats connexes pour confirmer les modalités, notamment les obligations de prestation, la date où les obligations de prestation sont remplies, et le prix d'achat. Ils calculeront ensuite le montant de la vente et le compareront au montant que nous avons comptabilisé, pour vérifier son exactitude.
- Ils compareront les paiements indiqués dans les contrats avec les relevés bancaires, pour vérifier si les montants ont été reçus pour les produits livrés, et compareront aussi les encaissements aux bordereaux d'expédition des produits qui n'ont pas encore été livrés.
- Pour vérifier si les ventes sont comptabilisées dans la bonne période, les auditeurs sélectionneront d'autres opérations de vente qui ont eu lieu près de la date de clôture, c'est-à-dire des opérations qui ont été comptabilisées dans le GLG avant et après la fin de l'exercice (par exemple, les cinq dernières opérations de 2022 et les cinq premières de 2023). Ils demanderont les contrats liés à ces opérations, pour vérifier que toutes les modalités ont été respectées et que la vente a été comptabilisée dans le bon exercice.

### **Matières premières, produits en cours et produits finis**

- Les auditeurs souhaiteront assister à notre dénombrement des stocks de fin d'exercice. Ils chercheront à comprendre les procédures mises en œuvre et les contrôles mis en place pour le dénombrement. Comme c'est le cas habituellement, ils procéderont aussi à des dénombrements par sondage. Ces dénombrements se feront de la liste au plancher, ce qui permettra aux auditeurs de vérifier l'existence de tous les stocks comptabilisés, et du plancher à la liste, ce qui leur permettra de vérifier l'exhaustivité de la liste.
- Ils sélectionneront aussi des transferts du compte des stocks à celui du coût des produits vendus et les compareront aux pièces justificatives, comme les bons de travail et les bordereaux d'expédition. Cette procédure leur permettra de vérifier l'exhaustivité des stocks.
- Ils pourraient aussi prélever un échantillon d'achats de matières premières et les comparer aux factures, pour vérifier leur existence.
- Comme il s'agit du premier audit, les auditeurs doivent obtenir une assurance à l'égard des soldes d'ouverture. Ils devront tout d'abord évaluer s'il est possible de le faire, étant donné que six mois se sont déjà écoulés depuis le 31 décembre 2021. S'ils jugent qu'il est possible de le faire, ils mettront en œuvre des procédures de reconstitution, notamment les suivantes :
  - Inspection des stocks dans le GLG pour y repérer les opérations (ajouts et retraits) survenues entre le 31 décembre 2021 et la date actuelle.
  - Prélèvement d'un échantillon d'opérations importantes et comparaison avec les documents justificatifs. En ce qui concerne les ajouts aux stocks, les auditeurs examineront les factures (dates, valeur et contenu) pour vérifier si les opérations ont été correctement comptabilisées.
  - Pour ce qui est des transferts des produits finis au coût des produits vendus, les auditeurs examineront les contrats de vente pour vérifier que les renseignements sur les stocks transférés correspondent aux modalités des contrats de vente. Ils compareront aussi les contrats aux paiements en trésorerie, pour vérifier que ces paiements sont liés à des ventes qui ont eu lieu.
  - Pour le transfert des matières premières aux produits en cours, les auditeurs prélèveront un échantillon de ces transferts et compareront les quantités de matières premières avec celles figurant dans les rapports générés par le logiciel de suivi du coût de revient. Ils vérifieront si les quantités transférées correspondent aux projets réalisés pendant la période de reconstitution.
  - Pour le transfert des produits en cours aux produits finis, ils prélèveront un échantillon de ces transferts pour vérifier s'ils correspondent aux quantités utilisées dans les projets terminés, selon le logiciel de suivi du coût de revient.
- Les auditeurs devront vérifier nos calculs des coûts pour les stocks de produits en cours. Il pourrait s'agir de comparer les coûts de la main-d'œuvre directe avec les feuilles de temps, les coûts des matières premières avec les bons de commande et avec les renseignements des contrats ou les factures de fournisseurs, et les imputations des coûts indirects et les coefficients d'imputation avec les données justificatives. Ils pourraient aussi demander les plans de l'atelier pour vérifier notre imputation du loyer. Ils devront aussi confirmer les coûts de la main-d'œuvre directe, ce qui signifie qu'ils pourraient comparer les taux aux contrats de

travail ou aux bulletins de paie. Ils vérifieront aussi que certains éléments, comme les coûts anormaux de gaspillage, sont exclus du calcul.

- Les auditeurs vérifieront la capacité de production normale pour s'assurer que l'imputation des coûts indirects est appropriée. Pour ce faire, ils pourraient examiner les rapports de production, puis faire un nouveau calcul de la production totale des dernières années et la comparer à la capacité normale utilisée dans le calcul de l'imputation des coûts indirects.
- Les auditeurs examineront le prix d'une récente vente d'escaliers et le compareront à la valeur des stocks. Ils vérifieront si la valeur des stocks est inférieure au prix de vente, ce qui pourrait être un indicateur d'une dépréciation des stocks.
- Ils compareront aussi le coût d'achats récents, selon les factures d'achat de matières premières, à la valeur de ces stocks dans les livres, pour vérifier que nous avons comptabilisé la valeur exacte.
- Pendant le dénombrement des stocks, les auditeurs chercheront des stocks qui semblent endommagés, poussiéreux ou vieux, ce qui pourrait aussi être un indicateur d'une dépréciation de ces stocks.

### **Emprunt bancaire**

- Les auditeurs enverront probablement une demande de confirmation à la banque, pour confirmer les montants et les principales modalités de l'emprunt (p. ex., le taux d'intérêt) et vérifier la concordance du montant avec le solde dans le GLG.
- Ils vérifieront auprès de la banque s'il y a d'autres emprunts, afin de s'assurer qu'ils ont tous été comptabilisés.
- Ils passeront en revue l'entente avec la banque, pour s'assurer que les modalités de remboursement y sont présentées correctement. Ils recalculeront la valeur de la tranche à court terme de notre emprunt et la compareront avec le montant indiqué dans les états financiers.
- Ils examineront les clauses restrictives du contrat d'emprunt, recalculeront les ratios et passeront en revue d'autres clauses pour s'assurer que nous les respectons. Si ce n'est pas le cas, les auditeurs mettront en œuvre des procédures supplémentaires, pour déterminer s'il faut présenter la totalité de l'emprunt dans les passifs courants, et demanderont par exemple à la direction s'il serait possible d'obtenir une dérogation aux clauses restrictives.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (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 présente quelques procédures à mettre en œuvre à l'égard des ventes, des stocks et de l'emprunt bancaire.

**Compétent** – Le candidat présente des procédures à mettre en œuvre à l'égard des ventes, des stocks et de l'emprunt bancaire.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente plusieurs procédures à mettre en œuvre à l'égard des ventes, des stocks et de l'emprunt bancaire.

#### Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat calcule le revenu imposable de STH.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	B

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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

*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 calculer le revenu imposable de 2021.

Bénéfice net avant impôts		240 000 \$	Selon l'état des résultats.
Rajouter :			
Droits d'adhésion à un club de golf	5 000		Les droits d'adhésion à un club de golf sont non déductibles.
50 % des frais de repas et divertissement	7 000		Selon l'état des résultats. Les frais de repas et de divertissement sont déductibles à 50 %.
Amortissement	35 000		25 000 \$ selon l'état des résultats + 10 000 \$ compris dans le coût des produits vendus.
		47 000	
Déduire :			
DPA	184 750		Note 1
Perte finale	45 000		Note 1
		(229 750)	
Revenu imposable		57 250	

Note 1

Catégorie de DPA	FNACC	Acquisitions	Dispositions	Sous-total	IAA	FNACC aux fins de la DPA	DPA	Taux
Catégorie 8	165 000	5 000		170 000	2 500	172 500	34 500	20 %
Catégorie 10 (note A)	145 000		100 000	45 000				
Catégorie 10.1 (note B)	22 000		15 000	7 000			3 300	30 %
Catégorie 50	25 000	16 000	0	41 000	8 000	49 000	26 950	55 %
Catégorie 53 (note C)		120 000		120 000			120 000	
Total	357 000	141 000	115 000	383 000			184 750	



## Notes

- A. STH a vendu tous ses véhicules. Il s'agissait des derniers biens de la catégorie. Il reste une FNACC de 45 000 \$, qu'il est possible de déduire à titre de perte finale.
- B. Même si, comme pour la catégorie 10, le prix de vente des véhicules est inférieur à leur PBR, la catégorie 10.1 ne peut pas faire l'objet d'une récupération d'amortissement ou d'une perte finale. Il est toutefois possible de se prévaloir de la DPA pour l'année de la disposition. La DPA est alors calculée sur le solde de la FNACC non diminué du coût de disposition, mais la règle de la demi-année s'applique.
- C. En vertu de l'incitatif à l'investissement accéléré, il est possible de déduire la totalité du coût des biens de la catégorie 53 dès l'année de leur acquisition.

Enfin, signalons que la déclaration de revenus des sociétés doit être produite dans les six mois suivant la fin de l'année d'imposition, ce qui signifie que la déclaration de STH devait être produite au plus tard le 30 juin 2022. Comme nous sommes le 2 juillet 2022, nous devrions produire la déclaration de revenus dès que possible afin de réduire le plus possible les pénalités. La pénalité pour production tardive est de 5 %, plus 1 % pour chaque mois de retard. Si nous produisons la déclaration d'ici la fin juillet, nous pourrions éviter d'autres pénalités.

Des intérêts s'appliqueront aussi aux soldes impayés au 31 mars 2022, et le calendrier de versement des acomptes provisionnels devra être mis à jour pour tenir compte du montant réel des impôts à payer de 2021, une fois que ce dernier aura été calculé.

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 de calculer le revenu imposable de STH.

**Compétent** – Le candidat calcule le revenu imposable de STH.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule de manière détaillée le revenu imposable de STH.

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 9 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 2**

**(Temps suggéré : 75 minutes)**

TFS Itée (TFS) est un détaillant de produits pour agriculteurs établi en Ontario. L'entreprise a été constituée en société par Tamara Hynes en 1985. TFS compte trois divisions : Moulée, Semences et Fournitures agricoles. Tamara précise que les trois divisions sont importantes, car elles se complètent. Sa clientèle est composée tant de petits agriculteurs que de grandes exploitations agricoles. Le succès de TFS repose en grande partie sur un service à la clientèle exceptionnel : Tamara ne compte pas ses heures et visite souvent les fermes des clients. TFS offre aussi à ses clients des modalités de crédit généreuses, dont se prévalent les petits agriculteurs, ce qui entraîne d'importants comptes clients de 90 jours et plus. Ces agriculteurs règlent toujours leurs comptes, en espèces, à la fin de la saison.

Gary est le gestionnaire de l'entreprise qui s'occupe habituellement de la comptabilité, avec l'aide de Paul, le commis comptable. Les états financiers de TFS sont préparés selon les NCECF. Gary est en congé de maladie, et vous, CPA, avez été engagé comme consultant par Tamara, pour effectuer les tâches de Gary.

Nous sommes le 15 novembre 2022. Tamara vous explique : « Je songe à vendre une partie de mes actions à John et à Scott, deux employés de longue date, ce qui ferait de nous trois des propriétaires à parts égales. Avant son départ, Gary a dit que nous devrions nous renseigner pour savoir si je pourrais utiliser la déduction cumulative pour gains en capital (DCGC) au moment de la vente de mes actions. Veuillez m'expliquer ce qu'est la DCGC, si je peux l'utiliser et ce qu'il faudrait faire pour s'assurer que mes actions sont des actions admissibles de petite entreprise (AAPE) au moment de la vente. Voici le projet de bilan de TFS au 31 octobre 2022 (Annexe I).

« J'exploite mon entreprise seule depuis toujours. John, Scott et moi allons maintenant l'exploiter ensemble. Y a-t-il d'autres considérations plus vastes dont je devrais tenir compte dans ma décision de vendre des actions à John et à Scott? »

« Nous avons convenu, tous les trois, d'un prix de vente pour les actions. J'envisage, à titre personnel, de prêter à John et à Scott un montant correspondant à une partie du prix de vente. Pouvez-vous suggérer des améliorations à apporter à l'offre de financement (Annexe II)? »

Après avoir pris des notes sur l'offre de financement, vous rencontrez John et Scott (Annexe II).

Tamara vous demande ensuite de finaliser la répartition des ventes et des coûts par division que Gary n'a pas terminée, pour l'exercice clos le 31 octobre 2022. Selon les chiffres préliminaires, Tamara pense que la division Fournitures agricoles n'est pas aussi rentable que les deux autres, et elle aimerait avoir votre avis. Elle vous remet le projet d'état des résultats des divisions et les notes de Gary sur les ajustements requis (Annexe III).

Tamara est inquiète, car il pourrait y avoir plusieurs faiblesses dans les processus comptables de TFS. Elle aimerait que vous analysiez les faiblesses du contrôle que vous relèverez, et que vous recommandiez des améliorations (Annexe IV).

Enfin, Tamara vous parle de certains problèmes relatifs aux stocks, et vous demande s'il faut ajuster le solde des stocks dans les états financiers au 31 octobre 2022 (Annexe V).

**ANNEXE I**  
**PROJET DE BILAN**

*TFS Itée*  
*Projet de bilan*  
*Aux 31 octobre*

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
<b>Actif</b>		
Actifs courants		
Trésorerie (note 1)	1 418 000 \$	1 653 000 \$
Placements à court terme	399 000	321 000
Comptes clients	1 439 000	1 250 000
Stocks	1 011 000	989 000
Impôts à recouvrer	100 000	0
	<u>4 367 000</u>	<u>4 213 000</u>
Immobilisations corporelles	<u>2 915 000</u>	<u>2 016 000</u>
	<u>7 282 000 \$</u>	<u>6 229 000 \$</u>
<b>Passif</b>		
Passifs courants		
Comptes fournisseurs	673 000 \$	556 000 \$
Impôts à payer	0	21 000
Emprunt à un actionnaire	521 000	612 000
	<u>1 194 000</u>	<u>1 189 000</u>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions	100	100
Bénéfices non répartis	6 087 900	5 039 900
	<u>6 088 000</u>	<u>5 040 000</u>
	<u>7 282 000 \$</u>	<u>6 229 000 \$</u>

Note 1 – TFS maintient un important solde de trésorerie pour financer de gros achats de stocks. Afin de recevoir des escomptes plus élevés sur ses stocks du printemps, elle verse d'importantes avances à ses fournisseurs en novembre et décembre.

## **ANNEXE II**

### **VENTE D' ACTIONS À JOHN ET À SCOTT**

#### **Offre de financement**

Montant à financer :	20 % du prix de vente, pour John et pour Scott
Taux d'intérêt :	2 %
Garantie :	Aucune
Échéance et versements :	20 ans et versements mensuels (capital et intérêts)

La période de remboursement est longue, car John et Scott financeront le reste du prix de vente au moyen d'un emprunt bancaire, à un taux d'intérêt de 5 % par an. Tamara espère qu'ils lui rembourseront le prêt plus vite en se servant des importants dividendes et des primes fondées sur le bénéfice net des divisions versés annuellement aux propriétaires et aux gestionnaires; selon la politique de TFS. Comme elle connaît John et Scott depuis très longtemps, Tamara ne croit pas qu'une garantie soit nécessaire.

#### **Entretien avec John et Scott**

John et Scott sont dans la fin trentaine. Ils sont très dynamiques et ont beaucoup d'idées pour moderniser l'entreprise.

John : Tamara perd tellement de temps à visiter les agriculteurs. Nous voulons passer au commerce en ligne et peut-être même utiliser des caisses en libre-service, pour économiser sur les salaires.

Scott : Certains des agriculteurs prennent un temps fou à payer, et le solde des comptes clients est toujours élevé. Nous pensons que ce serait une excellente idée de passer aux paiements électroniques uniquement, comme le font les grands détaillants.

John : Nous devrions peut-être simplement fermer la division Moulée. Elle nous accapare tellement qu'il nous reste peu de temps à consacrer à nos familles.

**ANNEXE III**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS DES DIVISIONS**

*Pour l'exercice terminé le 31 octobre 2022*

	<b>Semences</b>	<b>Moulée</b>	<b>Fournitures agricoles</b>
Ventes	4 105 000 \$	3 795 000 \$	4 230 000 \$
Coût des ventes	2 595 000	2 295 000	3 250 000
Marge brute	<u>1 510 000</u>	<u>1 500 000</u>	<u>980 000</u>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Assurances	15 500	13 200	11 400
Frais généraux et administratifs	25 400	26 700	25 900
Honoraires	7 100	6 500	14 900
Réparations et entretien	11 100	12 300	10 900
Frais liés aux véhicules	98 500	89 000	151 900
Salaires et avantages sociaux	220 300	245 100	368 400
Total des charges d'exploitation	<u>377 900</u>	<u>392 800</u>	<u>583 400</u>
Bénéfice net	<u>1 132 100 \$</u>	<u>1 107 200 \$</u>	<u>396 600 \$</u>

**Informations supplémentaires**

- Paul a passé toutes les écritures relatives à la vente de 3 170 sacs de semences dans les comptes de la division Moulée au lieu de ceux de la division Semences. Ces sacs ont été livrés à la mi-octobre, et toutes nos livraisons sont FAB destination. Les sacs coûtent 12 \$ chacun, et leur prix de vente correspond à ce coût, majoré de 33 %.
- Au moment du départ de Gary, certains coûts n'avaient pas encore été répartis. Les achats de sacs de semences indiqués dans le tableau ci-après ont tous été comptabilisés dans les comptes de la division Fournitures agricoles. Gary a initialement comptabilisé dans les comptes de la division Fournitures agricoles la totalité des frais annuels de carburant et la rémunération annuelle de Tamara et de Paul. Le prix moyen du carburant était de 1,10 \$ le litre, et les camions consomment, en moyenne, 30 litres aux 100 kilomètres parcourus.

**ANNEXE III (suite)**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS DES DIVISIONS**

Voici l'information que Gary avait prévu utiliser pour la répartition.

	<b>Semences</b>	<b>Moulée</b>	<b>Fournitures agricoles</b>
Distance parcourue par les camions de livraison, en kilomètres	105 500	95 200	108 300
Nombre d'heures travaillées par Tamara	790	1 290	840
Sacs de semences achetés	16 250	24 375	0
Nombre d'heures travaillées par Paul	410	590	440

- Coût total de la rémunération annuelle de Tamara et Paul : 156 000 \$
- Tamara reçoit un salaire annuel et Paul gagne 25 \$ l'heure
- Nombre total d'heures travaillées par Tamara : 2 920
- Nombre total d'heures travaillées par Paul : 1 440

---

**ANNEXE IV**  
**SYSTÈMES ET PROCESSUS COMPTABLES**

Le système points de vente de TFS sert à faire le suivi des stocks, des ventes et des comptes clients, et il est impossible de l'intégrer au logiciel comptable. Tous les matins, Paul entre manuellement le sommaire des ventes et l'information sur les stocks de la journée précédente dans le logiciel comptable standard de TFS.

Paul n'utilise pas le module des comptes fournisseurs du logiciel comptable. Il garde toutes les factures dans un classeur, fait un tri une fois par mois, prend celles qui sont à payer et prépare les chèques pour le paiement. Plutôt que d'entrer le montant des factures individuellement, il comptabilise le paiement total dans le système.

Tous les chèques sont signés par Tamara ou Gary. La personne qui signe les chèques passe en revue les documents justificatifs.

Paul effectue le rapprochement bancaire tous les mois à l'aide d'une feuille de calcul, ce qui prend beaucoup de temps en raison du nombre élevé d'opérations qui a lieu chaque mois. Comme Tamara ne comprend pas les rapprochements bancaires, elle ne les passe pas en revue.

Gary passe les écritures de répartition entre les divisions une fois par an. Ces écritures sont nombreuses, et Gary en fait le suivi dans une feuille de calcul. Personne ne vérifie les écritures de Gary, puisqu'il travaille dans l'entreprise depuis très longtemps.

---

**ANNEXE V**  
**PROBLÈMES DE STOCKS**

Pendant notre dénombrement des stocks, nous avons découvert que certains stocks de semences avaient été endommagés par une fuite survenue dans l'entrepôt. Nous les avons laissés dans les stocks puisqu'un de nos clients peut les utiliser comme sous-produit. Le prix de vente habituel de ces semences est de 60 000 \$, et le client les achètera la semaine prochaine à 25 % de ce prix. Le coût de ces semences est de 42 000 \$.

Le 30 octobre, alors qu'il était en route pour livrer de la moulée, dont le coût des ventes était de 17 000 \$, l'un de nos camions est tombé en panne, ce qui a entraîné un retard de livraison. Nous avons laissé la moulée dans un entrepôt à température contrôlée qui se trouvait sur notre trajet, moyennant des coûts de 1 000 \$. Les marchandises ont été livrées chez le client le 2 novembre 2022.



**GUIDE DE CORRECTION 3-2**  
**TFS LTÉE (TFS)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Tamara  
De : CPA  
Objet : Conseils sur la vente d'actions à venir et autres questions

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

Le candidat explique ce qu'est la déduction cumulative pour gains en capital (DCGC), indique si celle-ci pourrait être utilisée, et ce qu'il faudrait faire pour que les actions de Tamara soient considérées comme des actions admissibles de petite entreprise (AAPE).

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
6.6.3	Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien	<b>B</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

*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*

Un particulier résident du Canada peut se prévaloir de la déduction cumulative pour gains en capital (DCGC) à l'égard des gains en capital imposables qu'il tire de la disposition d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE) ou de biens agricoles ou de pêche admissibles.

Pour 2022, vous avez droit à une exonération cumulative des gains en capital (ECGC) de 913 630 \$, si l'on suppose que vous n'avez utilisé aucune partie de ce solde par le passé. Ce montant représente le gain en capital sur la disposition de biens admissibles que vous pouvez exonérer d'impôt, dans l'hypothèse où votre solde de perte nette cumulative sur placements (PNCP) est nul. Seulement 50 % des gains en capital étant imposables, le montant de la DCGC dont il est possible de se prévaloir s'établit à 50 % de l'ECGC (456 815 \$), jusqu'à concurrence

du montant du gain en capital imposable. Ainsi, le montant des impôts que vous paierez à la vente de vos actions serait considérablement réduit.

Nous devons d'abord déterminer si vos actions de TFS seraient considérées comme des AAPE. Pour ce faire, elles doivent satisfaire à trois critères.

### **Société exploitant une petite entreprise**

Les actions doivent être des actions d'une société exploitant une petite entreprise (SEPE). Pour être considérée comme une SEPE, la société doit respecter deux critères :

1. Elle doit être une société privée sous contrôle canadien (SPCC).

Comme vous résidez au Canada et que vous contrôlez TFS, ce critère est rempli.

2. La totalité ou la quasi-totalité (90 %) de la juste valeur marchande des éléments d'actif de la société, y compris les actifs non comptabilisés comme l'achalandage généré en interne, doit être attribuable à des éléments qui sont principalement (au moins 50 %) utilisés dans une entreprise exploitée activement au Canada.

Tous les éléments d'actif de TFS sont utilisés dans une entreprise exploitée activement, à l'exception des placements à court terme. On pourrait aussi se demander s'il est raisonnable pour la société de disposer d'un solde de trésorerie aussi élevé à la clôture de l'exercice. Si la trésorerie était considérée comme un actif improductif, TFS ne respecterait pas le critère des 90 %. Toutefois, la société a besoin de cet important solde de trésorerie à la clôture de l'exercice pour verser d'importantes avances à ses fournisseurs en novembre et décembre.

Bien que les placements à court terme ne soient pas considérés comme des éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement, ils ne sont pas suffisamment importants au 31 octobre 2022 pour empêcher TFS de respecter le deuxième critère. Si l'on suppose que la totalité du solde de trésorerie est considérée comme un élément utilisé dans une entreprise exploitée activement, 94,5 % ( $(7\,282\,000 \$ - 399\,000 \$) \div 7\,282\,000 \$$ ) de l'actif de TFS serait attribuable à des éléments qui sont utilisés dans une entreprise exploitée activement, ce qui respecte le seuil de 90 %.

Il convient de noter qu'il pourrait vraisemblablement y avoir un achalandage généré en interne, ce qui augmenterait à la fois le numérateur et le dénominateur du calcul du même montant, ce qui ferait probablement monter le pourcentage d'éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement à un niveau plus élevé que le taux de 94,5 % calculé. Toutefois, étant donné que l'achalandage est en grande partie attribuable aux mesures que vous prenez à titre personnel, Tamara, il se pourrait que le montant de l'achalandage soit négligeable. Nous devrions le déterminer selon le prix d'achat, une fois que celui-ci sera connu.

### **Période de détention**

Les actions ne doivent avoir été la propriété de nul autre que le particulier ou une personne qui lui est liée tout au long de la période de 24 mois précédant la date de la disposition. Comme vous êtes la seule actionnaire depuis la création de la société, ce critère est rempli.

### **Critère lié à l'actif**

Tout au long de la période de détention de 24 mois précédant la date de la disposition, plus de 50 % de la juste valeur marchande de l'actif doit être attribuable à des éléments utilisés principalement dans une entreprise que la société exploite activement, principalement au Canada. Selon le bilan sur deux exercices que vous avez fourni et compte tenu du fait que la société doit maintenir un solde de trésorerie important pour mener ses activités, ce critère est rempli, car les placements à court terme sont les seuls éléments d'actif qui ne sont pas utilisés dans une entreprise exploitée activement et leur solde est peu élevé.

### **Conclusion**

Compte tenu de ce qui précède, les actions de TSF répondent à la définition d'AAPE, et vous pourriez vous prévaloir de la DCGC. L'analyse de l'impôt minimum de remplacement (IMR) déborde du cadre du présent rapport, mais cet impôt peut s'appliquer lorsqu'un particulier demande la déduction cumulative pour gains en capital. Nous devrions donc passer en revue votre situation fiscale personnelle avant la vente.

Vous souhaitez également obtenir des conseils sur la façon de vous assurer de répondre aux critères. Étant donné que, en raison des placements à court terme, les actions répondent de justesse au critère selon lequel elles doivent être des actions d'une SEPE, il est possible qu'il soit nécessaire de vendre ces placements avant de vendre l'entreprise. La société a fait un important emprunt à l'actionnaire. Pour vous assurer de toujours respecter les critères des 90 % et des 50 % mentionnés plus haut, je vous recommande de vendre les placements à court terme et de vous verser à vous-même le produit de la vente, ce qui vous permettra de réduire le montant qui vous est dû.

De plus, si vous décidez de fournir du financement à John et à Scott, vous pourriez vous prévaloir de la provision pour gains en capital, qui permettra le report de l'imposition de la partie du gain qui ne vous sera remboursée qu'au cours d'une année ultérieure. L'avantage de ce report est que le revenu sera imposé dans une année où votre taux marginal sera peut-être moins élevé. Il vous permettra également d'utiliser un montant plus important de la DCGC, car le plafond est indexé annuellement en fonction de l'inflation. Vous aurez ainsi la possibilité d'utiliser le plafond supplémentaire au cours des années subséquentes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (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 la DCGC, de déterminer si le gain en capital sur la vente des actions de Tamara sera admissible à la DCGC et d'analyser les moyens que peut prendre la société pour s'assurer de l'admissibilité des actions à la DCGC.

**Compétent** – Le candidat analyse la DCGC, détermine si le gain en capital sur la vente des actions de Tamara sera admissible à la DCGC et analyse les moyens que peut prendre la société pour s'assurer de l'admissibilité des actions à la DCGC.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur la DCGC, détermine si le gain en capital sur la vente des actions de Tamara sera admissible à la DCGC et analyse les moyens que peut prendre la société pour s'assurer de l'admissibilité des actions à la DCGC.

#### Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat traite des grandes considérations que Tamara doit prendre en compte avant que la décision soit prise quant à la vente des actions à John et à Scott.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité	<b>B</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*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 bâti une société prospère et êtes fière d'offrir un service à la clientèle exceptionnel, notamment en ce qui concerne le contact en personne avec les clients. Une grande partie de votre succès est attribuable aux modalités de crédit très généreuses que vous offrez à vos clients, qui semblent éprouver des problèmes relatifs à l'échéancier de leurs flux de trésorerie. John et Scott semblent avoir une vision de l'exploitation de la société qui pourrait entrer en conflit avec la

vôtre. Ils ne croient pas que le contact en personne soit nécessaire et souhaitent automatiser davantage la société, grâce au commerce en ligne et aux caisses en libre-service.

Ils sont également d'avis qu'il serait préférable de ne proposer que le paiement électronique afin de réduire, voire d'éliminer, les comptes clients. Pour bon nombre de clients qui règlent leurs factures à la fin de la saison, ce pourrait être problématique.

Le succès de votre société est en partie attribuable aux innombrables heures que vous y avez consacrées. John et Scott ne semblent pas être prêts à s'investir autant dans la société; ils estiment que la division Moulée les accapare tellement qu'il leur reste peu de temps à consacrer à leur famille.

John et Scott envisagent de se débarrasser de la division Moulée. Vous avez précisé que les trois divisions sont importantes, car elles sont complémentaires. John et Scott souhaitent emprunter une voie qui diffère grandement de celle que vous avez suivie par le passé.

Bien que vos visions puissent diverger quant à la direction de la société, cette dernière pourrait bénéficier de l'apport de John et de Scott en tant qu'actionnaires. Comme nous le verrons plus loin, les systèmes et processus comptables comportent de nombreuses inefficiences. John et Scott semblent se tenir au fait des dernières technologies, ce qui sera très utile lorsque vous envisagerez de remplacer vos systèmes et de rationaliser certains processus.

Depuis la création de la société, vous en êtes l'unique propriétaire et, par conséquent, l'unique décideuse. Il faudra vous adapter au fait que vous ne serez plus seule à prendre les décisions, et que vous devrez partager cette responsabilité avec les deux autres actionnaires. Cette adaptation sera cruciale, surtout en raison de la divergence entre leur vision et la vôtre. Vous pourriez vous retrouver en position minoritaire sur un grand nombre de questions. Je vous recommande d'établir clairement vos rôles avant la vente des actions. Vous devriez établir une convention entre actionnaires énonçant les rôles et responsabilités de chacun; cette convention pourrait aussi, si vous le souhaitez, vous donner un plus grand contrôle sur les activités qu'auraient les deux autres actionnaires. Vous pourriez aussi arriver à cette fin en procédant à l'émission d'actions à droit de vote multiple. Vous devriez aussi établir clairement ce qui se produirait si un actionnaire souhaitait vendre ses actions.

Dans l'ensemble, je vous recommande de conclure la vente seulement lorsque vous aurez obtenu de meilleures conditions de financement pour John et Scott, et que vous aurez réglé les questions ci-dessus. Je vous recommande également d'établir une convention entre actionnaires avant de vendre vos actions, surtout que vous, John et Scott avez une vision différente en ce qui concerne TFS. Cette convention devrait prévoir, par exemple, ce qui se produirait en cas de désaccord ou si un actionnaire souhaitait vendre ses actions.

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 tente de traiter des grandes considérations à prendre en compte avant que la décision soit prise quant à la vente des actions à John et à Scott.

**Compétent** – Le candidat traite des grandes considérations à prendre en compte avant que la décision soit prise quant à la vente des actions à John et à Scott.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite de manière approfondie des grandes considérations à prendre en compte avant que la décision soit prise quant à la vente des actions à John et à Scott.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat formule des recommandations pour améliorer l'offre de financement.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
5.1.2	Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement	B
5.2.6	Évaluer les décisions concernant la distribution des bénéfices	B

### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

*6.1.3 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*

Pour améliorer votre offre de financement, vous devriez tenir compte des facteurs suivants.

### **Taux d'intérêt**

Votre taux d'intérêt de 2 % est très faible comparativement au taux de 5 % de l'emprunt bancaire de John et de Scott. Votre emprunt prendra rang après l'emprunt bancaire, ce qui est généralement compensé par un taux d'intérêt plus élevé. Compte tenu de la période de 20 ans, l'écart de taux aurait une incidence financière considérable pour vous. De plus, comme le taux d'intérêt de l'emprunt bancaire est plus élevé que celui de votre prêt, John et Scott pourraient être tentés de rembourser en priorité leur emprunt bancaire, pour réduire leurs frais d'intérêts, et de reporter le remboursement de votre prêt. Vous devriez augmenter votre taux pour le porter au même taux que celui de l'emprunt bancaire, ou à tout le moins à un taux se rapprochant du taux bancaire, par exemple 4 %. Enfin, comme vous devrez déclarer le revenu d'intérêts dans votre déclaration de revenus des particuliers, un taux de 2 % ne vous procurerait pas un rendement après impôt élevé.

### **Durée**

La durée de 20 ans avant l'échéance est très longue. Il semble que vous ayez opté pour un prêt à long terme en espérant que John et Scott puissent effectuer des versements supplémentaires et rembourser le prêt plus rapidement que prévu. Pour recouvrer vos fonds plus rapidement, il serait plus approprié de recourir à un prêt à court terme.

### **Garantie**

Bien que vous fassiez confiance à John et à Scott, un prêt sans garantie est toujours risqué. C'est d'autant plus vrai compte tenu du montant considérable que vous leur prêtez et de leur niveau d'endettement global (puisqu'ils financeront le reste du prix de vente au moyen d'un emprunt bancaire). Bien que vous espériez que John et Scott effectuent des versements supplémentaires grâce aux dividendes et aux primes qu'ils recevront, rien ne garantit que ce sera le cas. Vous auriez donc tout intérêt à exiger une garantie de la part de John et Scott, par exemple sur les actions ou sur certains de leurs biens personnels.

### **Dividendes/primes**

Vous avez mentionné que la société verse des dividendes et des primes considérables à ses propriétaires et ses gestionnaires. Comme la société comptera deux autres actionnaires, vous devriez vous assurer que la politique est mise à jour en fonction des changements que vous souhaitez apporter. Comme TFS a un solde de trésorerie élevé et d'importants bénéfices, vous devriez, pour vous protéger, inclure dans l'accord de financement une clause prévoyant qu'une partie ou la totalité des dividendes de John et de Scott vous sera versée pour que vous puissiez réduire le solde de leur emprunt. Il en va de même pour les primes qui leur seraient versées à titre de gestionnaires.

## Risque

À la date de la vente des actions, les deux tiers de vos actions actuelles appartiendront, sur le plan juridique, à John et à Scott. Rien ne les empêchera de vendre leurs actions à quelque moment que ce soit pendant la durée du prêt. Vous devriez demander à votre avocat d'inclure dans l'accord une clause les empêchant de vendre leurs actions jusqu'à ce que le prêt soit entièrement remboursé. Dans le même ordre d'idées, pour protéger les trois actionnaires, vous devriez envisager l'octroi d'un droit de préemption dans le cas où l'un des actionnaires déciderait de vendre ses actions, ou l'ajout d'une clause vous permettant de vendre vos actions au même prix si les deux actionnaires vendent leurs actions à un même tiers.

## Recommandations générales

Plutôt que de consentir un prêt personnel à John et à Scott, il serait préférable que vous consentiez un prêt à la société, puis que celle-ci leur prête des fonds. Il pourrait être nécessaire de constituer une société de gestion pour réduire le plus possible les incidences fiscales, mais il faudrait consulter un fiscaliste, quelle que soit l'option de financement choisie. Cette structure vous permettrait d'obtenir une garantie à l'égard des actifs de la société et de vous assurer que les remboursements du prêt seront effectués avant que John et Scott ne reçoivent des dividendes ou des primes (c.-à-d. d'en faire une clause restrictive). Si vous décidez de prêter les fonds à titre personnel, il serait judicieux d'augmenter le taux d'intérêt pour le porter au moins au taux bancaire applicable. Vous devriez également réduire la durée du prêt et adopter une durée plus raisonnable, par exemple cinq ou dix ans. Plutôt que d'exiger une garantie, vous devriez adopter une politique de dividende officielle et envisager d'exiger le versement automatique d'une partie ou de la totalité des dividendes ou du salaire de John et de Scott en remboursement du prêt.

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 formuler des recommandations pour améliorer l'offre de financement.

**Compétent** – Le candidat formule des recommandations pour améliorer l'offre de financement.

**Compétent avec distinction** – Le candidat formule plusieurs recommandations pour améliorer l'offre de financement.



**Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue et profondeur)**

Le candidat prépare les états des résultats révisés des divisions et donne des conseils à Tamara sur la rentabilité de la division Fournitures agricoles.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

*6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

Au moment du départ de Gary, la répartition des ventes et des coûts par division n'était pas terminée, et certains coûts avaient tous été comptabilisés dans les comptes de la division Fournitures agricoles, ce qui donnait à penser que cette division était moins rentable. Nous avons apporté les ajustements nécessaires au projet d'états des résultats par division, comme le montre le tableau ci-après. Il convient de noter que les ajustements relatifs aux stocks dont il est question plus en détail dans le présent rapport devront être apportés, mais nous ne disposons pas d'informations suffisantes sur la répartition de ces ajustements pour les intégrer dans notre état des résultats des divisions.

**État des résultats des divisions révisé**

	<u>Semences</u>	<u>Moulée</u>	<u>Fournitures agricoles</u>	<u>Notes</u>
Ventes, telles qu'elles ont été présentées	4 105 000	3 795 000	4 230 000	
Correction des écritures relatives aux semences	<u>50 593</u>	<u>(50 593)</u>	<u>0</u>	1
Ventes révisées	<u>4 155 593</u>	<u>3 744 407</u>	<u>4 230 000</u>	
Coût des ventes, tel qu'il a été présenté	2 595 000	2 295 000	3 250 000	
Correction des écritures relatives aux semences	38 040	(38 040)	0	1
Achat de semences	<u>195 000</u>	<u>292 500</u>	<u>(487 500)</u>	2
Coût des ventes révisé	<u>2 828 040</u>	<u>2 549 460</u>	<u>2 762 500</u>	
Marge brute révisée	1 327 553	1 194 947	1 467 500	
Charges d'exploitation, telles qu'elles ont été présentées	377 900	392 800	583 400	
Coût du carburant	34 815	31 416	(66 231)	3
Rémunération de Paul	10 250	14 750	(25 000)	4
Rémunération de Tamara	<u>32 466</u>	<u>53 014</u>	<u>(85 480)</u>	5
Total des charges d'exploitation supplémentaires	77 531	99 180	(176 711)	
Charges d'exploitation révisées	<u>455 431</u>	<u>491 980</u>	<u>406 689</u>	
Bénéfice net révisé	<u><u>872 122</u></u>	<u><u>702 967</u></u>	<u><u>1 060 811</u></u>	
Ratio de la marge brute révisé	32 %	32 %	35 %	

**Notes**

- Ajustement des ventes :  $12 \$ \text{ le sac} \times 3\,170 \text{ sacs} \times 1,33 \text{ pour la majoration} = 50\,593 \$$   
Ajustement du coût des ventes :  $12 \$ \text{ le sac} \times 3\,170 \text{ sacs} = 38\,040 \$$
- Semences :  $12 \$ \times 16\,250 \text{ sacs} = 195\,000 \$$   
Moulée :  $12 \$ \times 24\,375 \text{ sacs} = 292\,500 \$$
- Semences :  $1,10 \$ \text{ le litre} \times (105\,500 \text{ km} \div 100 \text{ km} \times 30 \text{ litres}) = 34\,815 \$$   
Moulée :  $1,10 \$ \text{ le litre} \times (95\,200 \text{ km} \div 100 \text{ km} \times 30 \text{ litres}) = 31\,416 \$$   
Fournitures agricoles :  $1,10 \$ \text{ le litre} \times (108\,300 \text{ km} \div 100 \text{ km} \times 30 \text{ litres}) = 35\,739 \$$ ; Total à réattribuer :  $34\,815 \$ + 31\,416 \$$

4. Semences :  $25 \$ \times 410 \text{ heures} = 10\,250 \$$   
Moulée :  $25 \$ \times 590 \text{ heures} = 14\,750 \$$   
Fournitures agricoles :  $25 \$ \times 440 \text{ heures} = 11\,000 \$$ ; Total à réattribuer :  $10\,250 \$ + 14\,750 \$ = 25\,000 \$$
5. Salaire de Tamara :  $156\,000 \$ - 10\,250 \$ - 14\,750 \$ - 11\,000 \$ = 120\,000 \$$   
Semences :  $120\,000 \$ \times 790 \text{ heures} \div 2\,920 \text{ heures} = 32\,466 \$$   
Moulée :  $120\,000 \$ \times 1\,290 \text{ heures} \div 2\,920 \text{ heures} = 53\,014 \$$   
Fournitures agricoles :  $120\,000 \$ \times 840 \text{ heures} \div 2\,920 \text{ heures} = 34\,520 \$$ ; Total à réattribuer :  $32\,466 \$ + 53\,014 \$ = 85\,480 \$$

Comme on peut le constater dans l'état des résultats des divisions révisé, la division Fournitures agricoles est la plus rentable; elle affiche un ratio de la marge brute légèrement plus élevé, soit 35 %.

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 préparer un état des résultats des divisions révisé pour les trois divisions.

**Compétent** – Le candidat prépare un état des résultats des divisions révisé pour les trois divisions.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare un état des résultats des divisions révisé pour les trois divisions, et conclut que la division Fournitures agricoles est la plus rentable.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle identifiées et formule des recommandations.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	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

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

**Systèmes comptables multiples**

Faiblesse : TFS utilise actuellement deux systèmes pour ses besoins en comptabilité : un système points de vente pour faire le suivi des ventes, des stocks et des comptes clients, et un progiciel comptable.

Incidence : Le fait que les informations détaillées se trouvent dans deux systèmes entraîne des pertes de temps pour vous et pour Paul. Vous devez constamment passer d'un système à l'autre, selon les informations dont vous avez besoin. Cette façon de faire comporte également un risque d'erreur, car Paul saisit manuellement dans un système des informations sommaires provenant d'un autre système.

Recommandation : Vous devez mettre à niveau soit le système de point de vente actuel, soit le système comptable, afin de les intégrer. Il serait avantageux pour TFS de disposer d'un progiciel comptable entièrement intégré qui répondrait à tous vos besoins en matière de comptabilité. Si une intégration n'est pas possible, les saisies manuelles devraient à tout le moins être passées en revue par une autre personne.

### **Comptes fournisseurs**

Faiblesse : Paul n'utilise pas le module des comptes fournisseurs du logiciel comptable et comptabilise les factures selon la comptabilité de caisse. Plutôt que d'entrer les renseignements relatifs à chaque facture, il ne comptabilise que le paiement total.

Incidence : Il vous faut consulter manuellement les comptes fournisseurs de chaque fournisseur pour connaître leur solde, ce qui pourrait également donner lieu à des retards de paiement aux fournisseurs. En effet, Paul pourrait rater une échéance du fait qu'il fait manuellement le tri des factures à régler seulement une fois par mois, ou faire des paiements en double s'il oublie de noter ceux qui ont été effectués. Il pourrait également y avoir des problèmes de séparation des périodes, puisque les charges sont comptabilisées à la date du paiement. Cette situation est particulièrement préoccupante à la clôture de l'exercice, où il faudra estimer les montants à payer à partir de la liste des chèques en circulation. Enfin, si une facture devait être égarée, puisqu'il n'y aurait aucune trace de celle-ci, il pourrait y avoir un défaut de paiement.

Recommandation : Paul devrait commencer à utiliser le module des comptes fournisseurs du logiciel comptable. Les factures doivent être enregistrées individuellement, de façon systématique peu après leur réception. Vous, et les nouveaux actionnaires, pourriez ainsi obtenir des comptes fournisseurs et un état des résultats exacts en temps opportun. De cette façon, il sera également possible de vérifier que toutes les charges sont comptabilisées dans la bonne période et d'obtenir en tout temps des informations plus précises et détaillées sur chaque fournisseur inscrit dans le système.

### **Signataires autorisés**

Faiblesse : À l'heure actuelle, les chèques ne sont signés que par une seule personne, c'est-à-dire vous ou Gary.

Incidence : Cette pratique accroît le risque de fraude ou d'erreur non détectée.

Recommandation : Compte tenu de l'arrivée possible de nouveaux actionnaires, il serait peut-être opportun de mettre en place une politique de double signature. Il pourrait y avoir trois signataires autorisés, mais seulement deux signatures seraient requises. Entre-temps, votre revue mensuelle du rapprochement bancaire vous aidera à atténuer le risque de fraude et d'erreur. Au moment de cette revue, vous pourrez examiner les copies de tous les chèques ayant été compensés par la banque et repérer tout élément inhabituel, comme un paiement inapproprié.

### **Rapprochements bancaires**

Faiblesse : Paul effectue le rapprochement bancaire tous les mois à l'aide d'une feuille de calcul, qui n'est pas passée en revue.

Incidence : Paul consacre du temps au rapprochement bancaire mensuel, alors qu'il pourrait le consacrer à d'autres tâches. De plus, comme le rapprochement n'est pas passé en revue, il pourrait y avoir des erreurs ou des fraudes qui passeraient inaperçues.

Recommandation : Pour gagner du temps et réduire le risque d'erreurs, Paul devrait vérifier si le logiciel comptable comporte une fonction de rapprochement bancaire. Cette fonction vous permettrait, à vous ainsi qu'aux futurs actionnaires, d'accéder aux informations en temps réel. Il faudrait vous expliquer le processus de rapprochement bancaire pour que vous soyez en mesure de relever les problèmes potentiels. De plus, vous devriez passer en revue le rapprochement bancaire mensuel et y apposer vos initiales. Vous pourriez ainsi voir les types d'opérations bancaires effectuées et vous assurer que vous êtes à l'aise avec les effets en circulation, comme les dépôts et les chèques.

### **Rapports/écritures en temps opportun**

Faiblesse : De nombreuses charges, comme les achats de carburant et de semences ainsi que la rémunération de Tamara et de Paul, sont inscrites dans la division Fournitures agricoles, et Gary ne répartit les montants pertinents entre les divisions qu'une fois par année.

Incidence : Vous n'avez jamais un portrait véritable de la situation des divisions avant la fin de l'exercice. Il pourrait s'écouler beaucoup de temps avant que les problèmes ou les erreurs dans les divisions ne soient détectés.

Recommandation : Gary devrait répartir plus rapidement tous les coûts entre les divisions de façon appropriée. Par exemple, les coûts du carburant et des semences peuvent être répartis à mesure que les factures sont saisies (ou, à tout le moins, une fois par mois). Les charges salariales, notamment celles liées à votre propre salaire, peuvent être réparties entre les divisions à chaque paie. Comme vous envisagez de passer à un système plus intégré, il faudrait voir s'il serait possible d'automatiser les écritures de répartition des charges salariales entre les divisions.

### **Séparation des tâches**

Faiblesse : Gary est signataire autorisé et enregistre des écritures, comme celles relatives au coût du carburant, aux achats de semences, et à la rémunération de Tamara et de Paul, ainsi que les écritures de répartition. Gary reçoit une généreuse prime annuelle fondée sur le bénéfice net des divisions.

Incidence : Cette faiblesse ouvre la porte non seulement à des erreurs, mais également à des détournements d'actifs. Gary pourrait facilement virer des fonds dans ses comptes, soit par l'intermédiaire d'un fournisseur fictif, soit par la manipulation des écritures de répartition entre les divisions dans le but de faire augmenter sa prime de fin d'exercice.

Recommandation : L'instauration d'une politique de double signature permettrait également de corriger cette faiblesse. Cette politique vous permettrait de passer en revue tous les chèques ainsi que toutes les pièces justificatives des paiements ainsi que les écritures de répartition.

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 relève certaines des faiblesses du contrôle de TFS et recommande des améliorations

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des faiblesses du contrôle de TFS et recommande des améliorations.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses du contrôle de TFS et recommande des améliorations.

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue et profondeur)**

Le candidat analyse les questions relatives aux stocks et recommande le traitement comptable approprié.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

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*

Vous avez éprouvé quelques problèmes liés aux stocks dont nous devons tenir compte pour déterminer s'il faut effectuer des ajustements. Les stocks doivent être évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, comme il est expliqué sommairement ci-dessous.

Selon le chapitre 3031, « Stocks » :

**« ÉVALUATION DES STOCKS**

*.10 Les stocks doivent être évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.*

**Coût des stocks**

*.11 Le coût des stocks doit comprendre tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.*

[...]

**Valeur nette de réalisation**

*.27 Le coût des stocks peut ne pas être recouvrable si ces stocks ont été endommagés, s'ils sont devenus complètement ou partiellement obsolètes ou si leur prix de vente a subi une baisse. Le coût des stocks peut également ne pas être recouvrable si les coûts estimés d'achèvement ou les coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente ont augmenté. La pratique consistant à déprécier les stocks au-dessous du coût pour les ramener à leur valeur nette de réalisation est cohérente avec le principe suivant lequel les actifs ne sont pas comptabilisés à un montant supérieur au montant que l'on s'attend à obtenir de leur vente ou de leur utilisation.*

*.28 Les stocks sont habituellement dépréciés à la valeur nette de réalisation élément par élément. Dans certains cas, toutefois, il peut être approprié de regrouper des éléments similaires ou ayant un rapport entre eux. Ce peut être le cas d'éléments de stocks ayant trait à la même ligne de produits qui ont des finalités ou usages finaux similaires, qui sont produits et commercialisés dans la même zone géographique, et qui pratiquement ne peuvent pas être évalués séparément des autres éléments de cette ligne de produits. Il n'est pas approprié de pratiquer une dépréciation des stocks sur la base d'une classification des stocks, comme par exemple les produits finis, ou pour la totalité des stocks d'un secteur d'activité ou d'un secteur géographique.*

*.29 Les estimations de la valeur nette de réalisation sont fondées sur les éléments probants les plus fiables disponibles, à la date à laquelle elles sont faites, quant au montant que l'on s'attend à réaliser des stocks. Ces estimations tiennent compte des fluctuations de prix ou de coût directement liées aux événements survenant après la fin de la période dans la mesure où de tels événements confirment les conditions existant à la fin de la période. »*

**Stock de semences**

Au cours de l'exercice, des stocks de semences ont été endommagés par une fuite survenue dans l'entrepôt. Selon le paragraphe 27 du chapitre 3031, étant donné que le prix auquel vous pourriez vendre ces stocks de semences est inférieur au prix que vous les avez payés, vous devez ramener la valeur de ces stocks à leur valeur nette de réalisation de 15 000 \$ (60 000 \$ × 25 %). Comme leur valeur comptable actuelle est de 42 000 \$, une réduction de valeur de 27 000 \$ est requise.



## Stocks de moulée

Étant donné que des stocks de moulée étaient en transit le 31 octobre et que les livraisons sont « FAB destination », ils n'auraient pas été comptés lors du dénombrement des stocks, ce qui était approprié, car ils devaient être livrés le même jour.

Nous devons toutefois déterminer si ces stocks de moulée devraient être inclus dans les stocks pendant leur transport. Le paragraphe 24 du chapitre 1000, « Fondements conceptuels des états financiers » indique ce qui suit : « *Les actifs sont les ressources économiques sur lesquelles l'entité exerce un contrôle par suite d'opérations ou de faits passés, et qui sont susceptibles de lui procurer des avantages économiques futurs.* » Étant donné que TFS détenait toujours le contrôle de ces stocks de moulée le 31 octobre et qu'elle en était responsable, puisqu'elle devait payer 1 000 \$ pour leur entreposage durant le retard de livraison, ils demeurent un actif de TFS et doivent être inclus dans les stocks à la clôture de l'exercice.

Toutefois, le coût d'entreposage de 1 000 \$ ne peut être pas inclus dans le coût des stocks, conformément au paragraphe 17 du chapitre 3031 :

*« Exemples de coûts exclus du coût des stocks et comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés :*

- a) montants anormaux de gaspillage de matières premières, de main-d'œuvre ou d'autres facteurs de production;*
- b) coûts de stockage, à moins que ces coûts soient nécessaires au processus de production préalablement à une nouvelle étape de la production;*
- c) frais généraux administratifs qui ne contribuent pas à amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent; et*
- d) frais de commercialisation. »*

Par conséquent, il faudrait augmenter de 17 000 \$ le solde des stocks. Les écritures de journal relatives à la vente et au coût des ventes devraient aussi être annulées.

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 questions relatives aux stocks.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable des questions relatives aux stocks.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable des questions relatives aux stocks.

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 9 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 3**

**(Temps suggéré : 75 minutes)**

Nous sommes le 15 avril 2022. Vous, CPA, travaillez chez McDonald & Tilley. Grace, l'associée, vous demande de l'aide au sujet de Brokers inc. (Brokers), un nouveau client. Brokers exploitera un bar, qui ouvrira ses portes le 1<sup>er</sup> juin 2022.

« Brokers est la propriété de Janine, qui a travaillé en ressources humaines, et de Ann, qui a de l'expérience en tenue de livres et en vente au détail, vous explique Grace. Elles ont travaillé des mois sur leur plan d'affaires pour un tout nouveau type de bar, qui sera situé sur la rue George à St. John's, Terre-Neuve. La rue George est une petite rue piétonnière célèbre du centre-ville qui compte environ 40 restaurants et bars. Au fil des ans, certains bars ont prospéré alors que d'autres ont fermé peu de temps après leur ouverture. Comme elles ont eu de bons emplois, Janine et Ann ont des fonds disponibles, et les projections de trésorerie initiales semblent positives.

« Le concept de Brokers, qui est conforme à la réglementation provinciale, est le suivant : les prix de vente varieront au cours de la journée et de la soirée, un peu comme les cours de la Bourse. Plusieurs fois pendant les heures d'ouverture, le marché boursier virtuel "s'effondrera" et le prix des consommations diminuera, un peu comme dans un 5 à 7, mais sans que les heures soient fixes. Des images du krach boursier de 1929 seront diffusées sur de grands écrans, accompagnées de musique, pour informer les clients de la baisse de prix temporaire. Les prix reviendront ensuite graduellement à la normale. Le reste du temps, les prix seront semblables aux prix standards des autres établissements des environs. Les propriétaires ont bien pris le temps de sonder les consommateurs et de faire une étude de marché. La réaction était largement favorable, et les gens ont hâte de découvrir ce bar nouveau et différent. Brokers a été constituée en société le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et prépare ses états financiers selon les NCECF.

« Brokers a fait développer un logiciel personnalisé. Ann a besoin de conseils quant au traitement comptable des coûts liés à ce logiciel (Annexe I).

« De plus, Brokers a le choix d'acheter du matériel et de le financer au moyen d'un emprunt bancaire, ou de conclure un contrat de location-acquisition avec le fournisseur. Janine et Ann aimeraient que vous leur disiez laquelle des options de financement doit être privilégiée (Annexe II).

« Elles ont aussi besoin d'aide pour déterminer le prix de vente d'une pinte de bière pendant le "krach boursier". Brokers brassera et vendra uniquement sa propre bière et ne veut à aucun moment vendre la bière à un prix inférieur à son coût de revient complet. Janine et Ann ont fourni de l'information sur la fabrication de la bière (Annexe III).

« Il faudra des états financiers audités. Ann veut être aussi bien préparée que possible pour la venue des auditeurs, et nous a demandé d'expliquer les procédures que les auditeurs sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition, si jamais cette option est choisie.

« Une fois que le bar connaîtra du succès et aura des flux de trésorerie positifs, Janine et Ann veulent retirer des fonds de l'entreprise pour les utiliser à des fins personnelles. Elles veulent connaître les possibilités qui s'offrent à elles, et l'incidence de chacune du point de vue de l'impôt des particuliers et des sociétés. Elles veulent aussi savoir comment les diverses composantes du logiciel et l'achat ou la location-acquisition de matériel seront traités du point de vue fiscal.

« Lorsqu'elles ont préparé leur plan d'affaires, Janine et Ann ont tenu compte des opportunités et des risques associés à leur projet d'entreprise. Toutefois, elles se sont tellement concentrées sur les préparatifs qu'elles craignent avoir oublié certains facteurs dans leur évaluation. Elles aimeraient que nous préparions notre propre évaluation objective. »

## ANNEXE I COÛTS DU LOGICIEL

Brokers avait besoin d'un logiciel qui modifierait les prix des consommations, les baisses de prix ne devant pas être trop importantes ni trop fréquentes. Le logiciel devait aussi être en mesure d'intégrer un système points de vente afin de comptabiliser correctement les ventes quotidiennes et d'en faire rapport de manière appropriée. Pour que le logiciel réponde bien à ses besoins, Brokers a retenu les services de Roy, un ingénieur en logiciels retraité qui a travaillé sur des projets d'envergure auprès de grandes entreprises.

En janvier 2022, Brokers a engagé les coûts suivants liés au logiciel :

- Étude de marché visant à déterminer si le concept du bar suscitait de l'intérêt : 3 000 \$
- Services-conseils en TI pour déterminer le type de système dont Brokers aurait besoin : 4 000 \$

Roy a envoyé une facture pour ses heures travaillées, selon les phases suivantes du projet :

Février 2022	Conception	5 600 \$
Février 2022	Mise en œuvre du logiciel	24 300 \$
Mars 2022	Documentation	5 800 \$
Mars 2022	Tests	2 500 \$
De juin 2022 à mai 2023	Soutien informatique (note 1)	24 000 \$

Note 1 – Roy a accepté d'être sur appel pendant un an pour régler les problèmes techniques, au coût de 2 000 \$ par mois. Le service commencera le 1<sup>er</sup> juin 2022, mais Roy a facturé le montant en avance à Brokers.

Toutes les factures soumises par Roy ont été payées par Brokers.

## **ANNEXE II OPTIONS DE FINANCEMENT DU MATÉRIEL**

### **Répartition des coûts du matériel de 45 000 \$**

- Six systèmes points de vente (matériel informatique, écrans, tiroirs-caisses) : 13 500 \$
- Ordinateur du bureau : 4 500 \$
- Dix grands écrans pour le bar et la section des places assises : 8 000 \$
- Système de sonorisation : 19 000 \$

### **Options de financement**

#### Option 1 – Emprunt bancaire

La banque exige une garantie sur l'ensemble des actifs de Brokers et un paiement initial de 5 000 \$; elle financerait le solde au taux d'intérêt annuel de 5 % sur cinq ans. Les mensualités, qui combindraient les remboursements de capital et les paiements d'intérêts, s'établiraient à 755 \$.

#### Option 2 – Contrat de location-acquisition

Le fournisseur offre un contrat de location-acquisition d'une durée de cinq ans, moyennant des paiements de 900 \$ par mois. Ce montant comprend également l'entretien courant du matériel par le fournisseur, et les paiements au titre de la location seraient exigibles à la fin de chaque mois. À la fin du contrat de location, Brokers aurait la possibilité d'acheter le matériel à sa juste valeur, estimée à 5 000 \$.

#### Information supplémentaire

Brokers prévoit utiliser le matériel pendant les sept à huit premières années de son exploitation. Selon l'option 1, l'entretien serait effectué par un autre fournisseur, au coût de 100 \$ par mois.

### ANNEXE III FABRICATION DE LA BIÈRE

Selon les études de marché, les bars de la rue George vendent, en moyenne, 68 barils de bière par semaine. Un baril contient 124 pintes. Le prix de vente moyen d'une pinte de bière au centre-ville de St. John's est de 11 \$.

Dix barils de bière seront fabriqués par jour, sept jours sur sept, ce qui correspond à notre capacité de production maximale. Voici les coûts de fabrication et de vente :

Élément	Montant	Unité
Ingrédients, y compris le houblon et le sucre fermentable	345 \$	le baril
Main-d'œuvre directe (avantages sociaux compris)	18 \$	l'heure
Services publics	36 000 \$	par an
Loyer	7 000 \$	par mois
Marketing	27 000 \$	par an
Frais généraux et administratifs	34 000 \$	par an
Main-d'œuvre indirecte pour le brassage	41 000 \$	par an
Assurances	1 500 \$	par mois
Amortissement du matériel de brassage	200 \$	par mois
Entretien du matériel de brassage	500 \$	par mois

La fabrication d'un baril de bière nécessite 12 heures de main-d'œuvre directe. La brasserie utilisera 30 % des services publics et 40 % de l'espace loué. De plus, 15 % des coûts d'assurances seront liés à la brasserie. Heureusement, notre fournisseur a garanti le prix des ingrédients pour les six prochains mois, car nous pourrions avoir besoin de plus d'ingrédients en raison des rejets au cours des premiers mois d'exploitation, quand nous serons en train de parfaire notre recette.

**GUIDE DE CORRECTION 3-3  
BROKERS INC. (BROKERS)  
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Janine et Ann  
De : CPA  
Objet : Conseils à propos de Brokers

**Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)**

Le candidat analyse le traitement comptable des coûts liés au logiciel.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	<b>A</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

**Actif incorporel**

Le logiciel constitue un actif incorporel, parce qu'il satisfait au critère d'identifiabilité de la définition d'un actif incorporel énoncée au paragraphe 12 du chapitre 3064 des NCECF, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » :

*« 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. »*

Le logiciel créé par Roy est séparable, car il pourrait être vendu à une autre entité.



De plus, les coûts du logiciel répondent aux critères de contrôle et d'avantages économiques futurs de la définition énoncée aux paragraphes 13 et 17 :

*« 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. La capacité d'une entité à contrôler les avantages économiques futurs découlant d'un actif incorporel résulte normalement de droits établis qu'elle peut faire appliquer par un tribunal. En l'absence de droits établis, la démonstration du contrôle est plus difficile. Toutefois, la possibilité de faire appliquer juridiquement un droit ne constitue pas une condition nécessaire du contrôle puisqu'une entité peut être à même de contrôler les avantages économiques futurs d'une autre façon. »*

Étant donné que Brokers a payé pour le logiciel et peut l'utiliser, elle en contrôle les avantages économiques futurs :

*« Les avantages économiques futurs résultant d'un actif incorporel peuvent inclure les produits découlant de la vente de biens ou de services, les économies de coûts, ou d'autres avantages résultant de l'utilisation de l'actif par l'entité. »*

Le logiciel est un élément clé du modèle d'affaires de Brokers, et servira à déterminer le prix de la bière pendant le « krach boursier ». Par conséquent, des avantages économiques futurs découleront du logiciel.

Le logiciel peut aussi être comptabilisé, conformément aux critères énoncés au paragraphe 21 du chapitre 3064 :

*« Un actif incorporel doit être comptabilisé si, et seulement si :*  
*a) il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité; et*  
*b) le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. »*

Le logiciel sera utilisé par Brokers dans le cadre de son concept et, d'après les sondages réalisés, il générera des produits lorsque le bar ouvrira ses portes. Le critère a) est donc rempli. Comme nous disposons de la liste des coûts engagés jusqu'à maintenant, le critère b) est également rempli.

### **Actif incorporel généré en interne**

Étant donné que le logiciel est un actif incorporel généré en interne, il doit satisfaire à d'autres critères de comptabilisation, conformément au paragraphe 35 du chapitre 3064 :

*« Pour apprécier si un actif incorporel généré en interne satisfait aux critères de comptabilisation, l'entité distingue dans la création de l'actif :*  
*a) une phase de recherche; et*  
*b) une phase de développement. »*

Brokers a engagé divers coûts liés au logiciel. Le tableau ci-dessous présente ces coûts selon qu'ils sont des frais de recherche, des frais de développement ou d'autres frais.

Description	Montant	Note
Étude de marché	3 000 \$	1
Services-conseils en TI pour déterminer le type de système	4 000 \$	1
Conception	5 600 \$	2
Mise en œuvre du logiciel	24 300 \$	2
Documentation	5 800 \$	2
Tests	2 500 \$	2
Soutien informatique	24 000 \$	3

### Notes

1. Ces coûts constituent des frais de recherche, car ils ont été engagés pour vous permettre d'obtenir de nouvelles connaissances, c'est-à-dire déterminer l'intérêt suscité par votre concept et le type de logiciel dont vous avez besoin. Ces coûts n'étaient pas liés directement à la conception du logiciel. Le total des frais de recherche est de 7 000 \$ (3 000 \$ + 4 000 \$).
2. Ces coûts constituent des frais de développement, car vous les avez engagés pour le développement du logiciel que vous utiliserez. Le total des frais de développement est de 38 200 \$ (5 600 \$ + 24 300 \$ + 5 800 \$ + 2 500 \$).
3. Les coûts liés au contrat de soutien informatique d'un an ne constituent ni des frais de recherche ni des frais de développement. Il convient de les comptabiliser à titre de charges payées d'avance, car ils ont été engagés pour les services de soutien que Roy offrira du 1<sup>er</sup> juin 2022 au 31 mai 2023. Lorsque cette période commencera, Brokers pourra passer ces coûts en charges mensuellement.

### Frais de recherche

Voici ce qu'indique le paragraphe 37 du chapitre 3064 : « *Aucun actif incorporel résultant de la recherche (ou de la phase de recherche d'un projet interne) ne doit être comptabilisé. Les dépenses pour la recherche (ou pour la phase de recherche d'un projet interne) doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont engagées.* »

Par conséquent, les frais de recherche de 7 000 \$ doivent être passés en charges lorsqu'ils sont engagés.

### Frais de développement

Conformément au paragraphe 40 du chapitre 3064 :

*« Pour comptabiliser les dépenses relatives à des actifs incorporels générés en interne au cours de la phase de développement, l'entité doit choisir l'une ou l'autre des méthodes comptables suivantes :*

- a) passer ces dépenses en charges au fur et à mesure qu'elles sont engagées;*
- b) porter ces dépenses au bilan à titre d'actif incorporel (à condition que les critères énoncés au paragraphe 3064.41 soient atteints). »*

Conformément au paragraphe 41 du chapitre 3064, les frais de développement peuvent être comptabilisés à l'actif si Brokers est en mesure de démontrer tout ce qui suit :

- a) « la faisabilité technique de l'achèvement de l'actif incorporel en vue de sa mise en service ou de sa vente; »*

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. Brokers a reçu des services-conseils en TI et aurait été informée de tout problème mettant en cause la faisabilité technique.

- b) « son intention d'achever l'actif incorporel et de l'utiliser ou de le vendre; »*

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. Brokers a fait de la publicité pour recruter un expert en TI, ce qui démontre son intention d'achever l'actif incorporel. De plus, Brokers prévoit manifestement utiliser l'actif incorporel, car le logiciel fera partie intégrante de son système de fixation des prix. L'actif sera utilisé dans le cadre des activités quotidiennes de Brokers dès que l'établissement ouvrira ses portes.

- c) « sa capacité à utiliser ou à vendre l'actif incorporel; »*

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. Brokers a réalisé une étude de marché démontrant l'intérêt suscité par l'idée et, par conséquent, la capacité de l'entreprise à utiliser l'actif.

- d) « la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'actif incorporel; »*

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. Comme un expert en TI a été recruté, Brokers dispose d'une ressource technique pour achever le développement. En outre, vous avez indiqué que vous avez des fonds disponibles.

- e) « sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'actif incorporel au cours de son développement; et »*

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. Comme Roy doit facturer ses services, les coûts liés à l'actif incorporel sont susceptibles d'être évalués de façon fiable à partir de cette date.

- f) « *la façon dont l'actif incorporel générera les avantages économiques futurs probables. L'entité doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'actif incorporel ou pour l'actif incorporel lui-même ou, si celui-ci doit être utilisé en interne, son utilité.* »

À la fin janvier 2022, ce critère était rempli. L'actif, qui sera utilisé en interne dans le système de fixation des prix pour modifier les prix des consommations, est essentiel aux activités quotidiennes de Brokers. Par conséquent, il générera des avantages économiques futurs pour l'entreprise, car il lui est non seulement utile, mais nécessaire.

Comme le développement du logiciel satisfaisait à tous les critères ci-dessus à la fin de janvier 2022, les frais de développement admissibles peuvent être comptabilisés à l'actif à compter de cette date. Brokers peut choisir de les comptabiliser à l'actif à titre d'actif incorporel et de les amortir sur la durée de vie utile du logiciel ou de les passer en charges pendant l'exercice courant. La méthode comptable choisie doit être appliquée uniformément à tous les projets internes. Comme il s'agit de la première année d'exploitation et que Brokers voudra présenter des résultats positifs dans ses états financiers (pour le financement bancaire), je recommande de comptabiliser les frais de développement à l'actif. Tous les frais de développement indiqués ci-dessus peuvent l'être, puisqu'ils ont tous été engagés après janvier 2022. L'amortissement du logiciel commence à la date où il était prêt à être mis en service et doit être réparti sur la durée de vie utile du logiciel. À ce sujet, le paragraphe 57 du chapitre 3064 précise ce qui suit : « *La méthode d'amortissement ainsi que l'estimation de la durée de vie utile d'un actif incorporel doivent être réexaminées annuellement.* »

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 des coûts liés au logiciel.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable des coûts liés au logiciel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable des coûts liés au logiciel.

### Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat réalise une analyse quantitative et qualitative des options de financement pour le matériel, et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		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 – Compétences habilitantes

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

6.1.3 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

### Analyse quantitative

#### Option 1 – Emprunt bancaire

Le taux d'intérêt annuel appliqué par la banque est de 5 %. Selon cette option, comme il est mentionné plus loin dans le présent rapport, le coût de ces actifs sera considéré comme une dépense en capital du point de vue fiscal, et la déduction pour amortissement (DPA) sera appliquée chaque année.

Pour comparer cette option avec le contrat de location-acquisition, on peut calculer le taux d'intérêt implicite annuel :

Taux d'intérêt :  $5,00 \% \div 12 = 0,42 \% \text{ par mois} = 5,12 \% \text{ par année } ([1 + 0,42 \%]^{(12)} - 1)$

#### Option 2 – Contrat de location-acquisition

Pour comparer le taux du bail au taux d'emprunt bancaire, il faut exclure les coûts d'entretien du calcul du taux d'intérêt implicite annuel.

Taux d'intérêt implicite annuel :

Nombre de mois : 60 (12 mois  $\times$  5 ans)

Paiement (à l'exclusion des coûts d'entretien) :  $900 \$ - 100 \$ = 800 \$$

Valeur actualisée : 45 000 \$ (13 500 \$ + 4 500 \$ + 8 000 \$ + 19 000 \$)

Valeur capitalisée : 5 000 \$

Taux d'intérêt : 0,51 % par mois = 6,25 % par année ( $[1 + 0,51 \%]^{(12)} - 1$ )

Comme vous aurez besoin du matériel pendant sept ou huit ans, nous avons présumé, aux fins de comparaison, que vous exerceriez l'option d'achat à la fin du contrat à un prix de 5 000 \$. Ce choix a été pris en compte dans le calcul.

Selon cette option, Brokers pourra déduire à des fins fiscales les paiements au titre de la location lorsqu'ils seront versés.

### **Analyse qualitative**

Même si le taux d'intérêt implicite du contrat de location-acquisition est plus élevé que le taux d'emprunt bancaire, il y a d'autres facteurs à prendre en considération.

En effet, bien que l'emprunt bancaire soit assorti d'un taux d'intérêt plus avantageux, la banque exige un paiement initial de 5 000 \$. Comme Brokers n'entreprendra pas ses activités avant le 1<sup>er</sup> juin 2022, vous devrez verser ce montant à l'avance. Néanmoins, ce paiement initial ne devrait pas être problématique, puisque vous avez des fonds disponibles.

La banque exige également une garantie sur l'ensemble des actifs de Brokers, ce qui pourrait s'avérer problématique si l'entreprise a besoin de davantage de financement dans l'avenir.

Le contrat de location-acquisition comprend les coûts de l'entretien courant, dont Brokers devra tenir compte, peu importe l'option choisie. Il est probablement préférable que l'entretien soit assuré par le fournisseur lui-même, car celui-ci est susceptible de mieux connaître le matériel qu'un concurrent.

### **Recommandation**

Même si le contrat de location-acquisition est assorti d'un taux d'intérêt implicite plus élevé, il s'agit de l'option de financement qui convient le mieux à Brokers. Le contrat de location-acquisition prévoit que le fournisseur auprès duquel le matériel a été loué en effectuera l'entretien, ce qui constitue un avantage. De plus, l'entreprise ne sera pas tenue de verser un paiement initial. Enfin, cette option offre davantage de souplesse : au terme du contrat, Brokers pourra soit acheter le matériel pour un montant de 5 000 \$, soit mettre à niveau le système en optant pour une technologie plus récente qui répond à ses besoins. Il faut également évaluer si l'une des deux options est plus avantageuse du point de vue fiscal.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2 (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 comparer les options de financement sur les plans quantitatif et qualitatif.

**Compétent** – Le candidat compare les options de financement sur les plans quantitatif et qualitatif, et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat compare de manière approfondie les options de financement sur les plans quantitatif et qualitatif, et formule une recommandation.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat détermine le prix de vente d'une pinte de bière de Brokers pendant le « krach boursier ».

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
3.5.1	<i>Effectuer une analyse de sensibilité</i>	<b>A</b>

### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

*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 en tirer parti*

*6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

Pour couvrir tous les coûts de production de sa bière, Brokers devrait vendre sa pinte 4,74 \$.  
Ce calcul est effectué comme suit :

### Coûts de production fixes

	Par année	
Services publics	10 800 \$	36 000 \$ × 30 %
Loyer	33 600 \$	7 000 \$ × 12 mois × 40 %
Main-d'œuvre indirecte pour le brassage	41 000 \$	
Assurances	2 700 \$	1 500 \$ × 12 mois × 15 %
Amortissement du matériel	2 400 \$	200 \$ × 12 mois
Entretien du matériel	6 000 \$	500 \$ × 12 mois
Total	96 500 \$	

Comme ils ne sont pas engagés dans le cadre du processus de fabrication de la bière, les frais de marketing et d'administration ont été exclus.

### Coûts de production variables

	Par baril	
Matières premières	345 \$	
Main-d'œuvre directe	216 \$	12 heures × 18 \$/heure
Coût par baril	561 \$	

Nombre de barils produits par an : 3 650 (10 barils par jour × 365 jours)

Total des coûts de production variables par an : 2 047 650 \$ (3 650 × 561 \$)

Total des coûts de production à recouvrer : 2 144 150 \$ (96 500 \$ + 2 047 650 \$)

Nombre de pintes produites : 452 600 (3 650 barils × 124 pintes par baril)

Prix de vente minimal d'une pinte : 4,74 \$ (2 144 150 \$ ÷ 452 600)

### Autres facteurs à prendre en compte

Brokers prévoit produire 10 barils par jour, soit sa production maximale, ce qui donne 3 650 barils par année (voir calcul ci-dessus). Si Brokers vend la même quantité de bière qu'un bar moyen de la rue George, soit 3 536 barils par année (68 barils par semaine × 52 semaines), l'entreprise écoulera 97 % de sa production. La marge d'erreur est donc mince. Si Brokers vend plus de bière que prévu, elle pourrait en manquer, ce qui pourrait nuire à sa réputation. De plus, ce niveau de production ne laisse pas beaucoup de place aux rejets engendrés pendant que Brokers peaufinera sa recette. Vous devriez estimer le nombre de barils que vous prévoyez vendre au cours d'une année et trouver des moyens d'accroître la production à court terme, au besoin.

Les rejets ne semblent pas avoir été pris en compte dans le calcul des coûts de production ci-dessus. Les rejets pourraient faire augmenter les coûts de production au cours des premiers mois de production; ils devraient donc probablement être pris en compte dans l'établissement du prix de vente de la bière, de sorte qu'elle ne soit pas vendue à perte pendant cette période.



Enfin, le prix des ingrédients a été fixé pour six mois, mais on ne sait pas s'il demeurera le même ou s'il augmentera après ce délai. Si le prix des ingrédients connaît une hausse, Brokers pourrait devoir accroître le prix de vente de sa bière dans l'avenir. Elle pourrait aussi fixer un prix plus élevé dès le départ pour se protéger contre le risque d'une hausse du prix des ingrédients. Le prix de vente moyen d'une pinte de bière à St. John's est de 11 \$. Le prix de vente minimal d'une pinte calculé ci-dessus est beaucoup plus bas, soit 4,73 \$. Pour atténuer le risque d'une hausse du prix des ingrédients et d'une hausse des coûts de production attribuable aux rejets, Brokers pourrait fixer un prix supérieur au prix de vente minimal.

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 déterminer le prix de vente de la bière de Brokers pendant le « krach boursier ».

**Compétent** – Le candidat détermine le prix de vente de la bière de Brokers pendant le « krach boursier ».

**Compétent avec distinction** – Le candidat détermine le prix de vente de la bière de Brokers pendant le « krach boursier » et présente d'autres éléments.

#### Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat explique des procédures d'audit que les auditeurs sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</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>B</b>

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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*

**Coûts du logiciel**

- Si Brokers a décidé de comptabiliser à l'actif les coûts engagés, les auditeurs veilleront à ce que ces coûts satisfassent aux critères de comptabilisation, par exemple en examinant les études de marché pour déterminer la capacité de Brokers à utiliser le système logiciel, en s'assurant que les travaux ont été effectués avant le 31 janvier 2022 et en inspectant en détail les factures de Roy pour vérifier que chacune d'entre elles est liée à la phase de développement du processus.
- Les auditeurs consulteront le grand livre général pour déterminer les montants consacrés au système logiciel au cours de l'exercice. Ils vérifieront les montants par rapprochement avec les factures correspondantes pour s'assurer de l'exactitude des montants comptabilisés et confirmer qu'ils ont été engagés après le 31 janvier 2022 (date à laquelle Brokers a entrepris la phase de développement). Ils examineront également le détail des factures pour vérifier que les dépenses sont liées au système logiciel.
- Ils souhaiteront peut-être s'entretenir avec Roy (le travailleur indépendant) pour acquérir une compréhension du système et déterminer sa durée de vie utile. Ils pourront ainsi évaluer si les taux d'amortissement appliqués au système sont raisonnables. Ils recalculeront les montants d'amortissement selon la politique de l'entreprise pour s'assurer qu'ils sont raisonnables.

**Coûts du nouveau matériel**

- Les auditeurs prélèveront un échantillon d'achats de matériel à partir du compte du grand livre général et vérifieront ces achats par rapprochement avec les documents justificatifs, comme les factures, les chèques oblitérés ou les transferts électroniques de fonds.
- Ils effectueront également un contrôle de vraisemblance de la charge d'amortissement afférente au nouveau matériel en s'entretenant d'abord avec la direction de la durée de vie utile prévue des actifs et des changements apportés, le cas échéant, puis en recalculant la charge attendue en fonction des soldes des comptes d'immobilisations et en la comparant au montant passé en charges dans l'état des résultats.
- Ils pourraient également demander d'inspecter physiquement l'actif lors de leur visite de l'établissement pour s'assurer de son existence.

### Contrat de location-acquisition

Les auditeurs voudront s'assurer que votre matériel a été comptabilisé correctement, compte tenu du mode de financement du matériel pour lequel vous avez opté.

- Les auditeurs demanderont une copie du contrat de location-acquisition. Ils en examineront les modalités et les compareront aux critères relatifs aux contrats de location-acquisition pour s'assurer que le contrat a été comptabilisé de façon appropriée dans les états financiers.
- Les auditeurs voudront attester qu'il s'agit bien d'un contrat de location-acquisition en vérifiant la durée du contrat, les paiements exigibles et le taux implicite applicable, le cas échéant pour recalculer la durée de vie utile et la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles.
- Les auditeurs voudront s'assurer non seulement que l'obligation locative a été comptabilisée, mais aussi qu'elle l'a été au bon montant. Ainsi, ils corroborent certaines données importantes entrant dans le calcul, comme le taux d'actualisation, en vérifiant le montant par rapprochement avec un contrat d'emprunt récent, la valeur de marché des actifs loués, en la comparant (p. ex., en ligne) avec celle d'actifs similaires à vendre, ainsi que le solde de l'emprunt et la charge d'intérêts en les recalculant pour s'assurer de l'exactitude du montant présenté.
- Ils pourraient aussi demander une confirmation au fournisseur, puis comparer le résultat de la requête avec le montant comptabilisé dans le grand livre général.

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

**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 certaines des procédures d'audit que les auditeurs sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition.

**Compétent** – Le candidat explique certaines des procédures d'audit que les auditeurs sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique plusieurs des procédures d'audit que les auditeurs sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition.

### Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat traite des façons de retirer des fonds de l'entreprise du point de vue fiscal, et analyse le traitement fiscal des composantes du logiciel et du matériel (que ces composantes soient achetées ou louées).

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>
6.6.2	Analyser les incidences fiscales de la planification de la rémunération d'un actionnaire d'une société à peu d'actionnaires	<b>C</b>

### Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

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

## Options de rémunération pour les propriétaires

### Salaires

Vous avez la possibilité de vous verser un salaire. Si vous optez pour cette option, Brokers devra effectuer des retenues à la source sur votre paie (comme pour tout autre employé) pour l'impôt sur le revenu et les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC). De plus, elle pourra demander une déduction au titre du salaire versé et de sa part des cotisations sociales. En tant que propriétaires de la société, vous êtes exemptés des cotisations d'assurance-emploi sur votre revenu d'emploi de Brokers. Votre salaire sera imposé à votre taux d'imposition marginal des particuliers. Le fait de vous verser un salaire comporte plusieurs avantages. Vous pourrez notamment créer des droits de cotisation à un REER et cotiser au RPC pour accroître les prestations futures découlant de ce programme. De plus, comme vous gagnez un revenu d'emploi, vous serez admissible au crédit canadien pour emploi.

### Primes

Une prime est traitée de la même façon qu'un salaire, et ce, aussi bien pour la société que pour l'employé. Toutefois, une société peut déclarer une dépense au titre d'une prime et un passif correspondant, puis verser la prime ultérieurement. La seule obligation à respecter est que Brokers doit verser la prime dans les 179 jours suivant la fin de son année d'imposition. Vous pourriez ainsi bénéficier d'un report d'imposition, car Brokers déduirait la prime à titre de dépense

courante dans l'année au cours de laquelle elle serait déclarée, mais vous n'incluriez la prime dans votre revenu que pour l'année où vous la recevriez. Si cette prime n'était pas versée dans les 179 jours suivant la fin de l'année d'imposition, elle serait rajoutée au revenu de la société pour l'année au cours de laquelle elle a été déclarée.

### Dividendes

Les propriétaires d'une société peuvent également se verser des dividendes. Les dividendes ne sont pas une dépense déductible pour la société, car ils sont versés à même les bénéfices non répartis, dans les capitaux propres. Ils ne peuvent donc être versés que si le solde du compte de bénéfices non répartis est suffisant. Par ailleurs, les dividendes sont imposés à un taux effectif moindre pour les propriétaires. Ils font l'objet d'une majoration au moment de leur inclusion dans le calcul du revenu net du particulier, mais ils donnent droit à un crédit d'impôt qui compense largement l'incidence fiscale de la majoration; cette situation vise à tenir compte du fait que les dividendes sont versés à partir de fonds qui ont déjà été imposés dans la société. Toutefois, les dividendes ne génèrent pas de droits de cotisation à un REER.

Lorsque la société verse des dividendes, elle n'a pas à effectuer des retenues à la source ni à verser des cotisations. Ce choix n'engendre donc pas de coûts au titre du RPC pour elle. Toutefois, il n'entraîne pas non plus d'augmentation des cotisations au RPC pour le bénéficiaire. Si des dividendes sont versés régulièrement, les actionnaires peuvent être tenus de verser des acomptes provisionnels, car aucun impôt sur le revenu n'est retenu sur ces paiements. Le versement d'une rémunération sous forme de dividendes uniquement pourrait avoir des incidences en matière d'impôt minimum de remplacement qui dépassent la portée du présent rapport.

### Autres considérations

Dans l'ensemble, le total de l'impôt payé (somme de l'impôt des sociétés et de l'impôt des particuliers) sera en théorie à peu près le même, que les distributions soient faites aux propriétaires sous forme de revenu d'emploi ou de dividendes. Toutefois, les facteurs qualitatifs relevés ici pourraient avoir une incidence sur votre décision, de même que des facteurs tels que votre taux marginal, ce qui pourrait rendre l'intégration imparfaite.

Comme vos préférences et vos besoins respectifs sont probablement différents, il est possible d'élaborer une stratégie distincte pour chaque actionnaire. Il faudrait effectuer un calcul détaillé qui tient compte de votre situation fiscale personnelle et faire appel à un fiscaliste pour déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter.

## **Traitement fiscal du logiciel et du matériel**

### Logiciel – Frais de recherche

Les coûts liés à l'étude de marché et les autres coûts engagés avant l'élaboration du programme seront déduits comme dépenses courantes comme c'est le cas sur le plan comptable, puisqu'il s'agit de coûts engagés en vue de tirer un revenu d'entreprise.

### Logiciel – Frais de développement

Les coûts du logiciel généré en interne, qui sont considérés comme des frais de développement, sont engagés pour un logiciel d'application; le logiciel serait donc un bien de la catégorie 12. Grâce à l'incitatif à l'investissement accéléré, 100 % des coûts pourront être déduits dans le calcul du revenu dans l'année de l'acquisition.

### Matériel – Achat

Si Brokers achète le matériel au lieu de le louer, les biens seront classés dans diverses catégories de DPA, selon leur nature, et tous seront admissibles à l'incitatif à l'investissement accéléré, qui correspond à 150 % de la DPA normale pour la première année. Tous les achats de matériel informatique seront classés dans la catégorie 50, dont le taux est de 55 %. Ceux-ci comprennent le système points de vente (13 500 \$), l'ordinateur du bureau (4 500 \$) et les grands écrans (8 000 \$), pour un total de 26 000 \$. Nous avons présumé que les grands écrans sont des écrans d'ordinateur, mais s'il s'agit plutôt de téléviseurs, ils pourraient appartenir à la catégorie 8; il faudrait obtenir plus de renseignements pour trancher cette question. La DPA pour la première année se calcule comme suit :  $26\,000 \$ \times 55 \% \times 150 \% = 21\,450 \$$ .

Le système de sonorisation serait considéré comme un bien de la catégorie 8, dont le taux de DPA est de 20 %. La DPA pour la première année se calcule comme suit :  $19\,000 \$ \times 20 \% \times 150 \% = 5\,700 \$$ .

### Emprunt

Si Brokers contracte un emprunt bancaire pour financer cet achat, les intérêts payés sur celui-ci seront déductibles dans le calcul du revenu, puisque les actifs acquis serviront à gagner un revenu.

### Contrat de location-acquisition

Si le matériel est loué, les paiements au titre de la location seront déduits au moment de leur versement, sans égard à la façon dont le contrat de location-acquisition est comptabilisé selon les normes d'information financière. Si le matériel est racheté au terme du contrat, les biens seront classés dans diverses catégories de DPA, comme dans le cas de l'option d'achat dont il a été question précédemment.

*La passation en charges immédiate a été annoncée en 2021, mais comme elle n'était pas quasi adoptée au 31 décembre 2021, elle n'était pas matière à examen. Les candidats qui auront utilisé cette règle seront évalués favorablement.*

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (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 façons de retirer des fonds de l'entreprise du point de vue fiscal et le traitement fiscal des composantes du logiciel et du matériel.

**Compétent** – Le candidat analyse les façons de retirer des fonds de l'entreprise du point de vue fiscal et le traitement fiscal des composantes du logiciel et du matériel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les façons de retirer des fonds de l'entreprise du point de vue fiscal et le traitement fiscal des composantes du logiciel et du matériel.

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)**

Le candidat évalue les opportunités et les risques associés à cette nouvelle entreprise.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA – Compétences techniques</b>		<b>Modules communs</b>
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	<b>B</b>

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*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 en tirer parti*

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

## Occasions

- Il existe un marché facilement accessible pour l'offre de Brokers. L'établissement sera situé sur la rue George, où se trouvent environ 40 restaurants et bars. Comme il s'agit d'un secteur très achalandé, la clientèle devrait être au rendez-vous.
- L'étude de marché initiale est positive. Le concept de Brokers est unique; les clients de bar y seront probablement réceptifs, car il diffère de celui proposé par les bars traditionnels.
- Ann a de l'expérience en tenue de livres et en vente au détail. Ses compétences lui seront utiles pour surveiller la tenue de livres et prendre des décisions d'affaires de base.
- Janine a de l'expérience en ressources humaines. Elle pourra donc s'occuper du personnel, notamment des embauches, de l'établissement des horaires et de la rémunération.

## Risques

- Bien que vos connaissances puissent être utiles pour certains aspects de l'entreprise, vous n'avez aucune expérience dans le secteur des bars, ce qui pourrait s'avérer problématique. En effet, il s'agit d'un marché très particulier et d'un secteur différent de ceux dans lesquels vous évoluiez auparavant.
- Même s'il s'agit d'un concept unique, le secteur des bars est concurrentiel et les entreprises ne survivent pas toutes. De nombreux bars ont ouvert et fermé leurs portes sur la rue George au fil des ans. Il y a un risque que les bénéfices ne soient pas aussi élevés que ce qui est prévu dans votre plan d'affaires; en effet, les ventes pourraient être plus faibles et les dépenses, plus élevées.
- Certains clients pourraient acheter des consommations seulement lorsque le « marché boursier s'effondre ». Si une majorité de clients achètent des consommations seulement lorsque le prix est bas, il sera difficile de rentabiliser les activités.
- Comme l'« effondrement du marché boursier » entraînera une hausse de la demande, il est possible que les employés ne soient pas en mesure de servir tous les clients dans des délais raisonnables, ce qui pourrait causer de l'insatisfaction chez certains d'entre eux. Étant donné que le modèle d'affaires s'articule autour des baisses de prix éventuelles, la capacité de Brokers à conserver ses clients pourrait être mise à mal.
- Vous prévoyez déjà produire au maximum de votre capacité, ce qui semble juste suffisant pour répondre à la demande. Il est donc possible que vous ne produisiez pas assez de bière pour répondre à la demande.
- Le logiciel est unique et conçu sur mesure, et seul Roy en connaît le fonctionnement. Bien que Roy soit très compétent et disponible pour vous offrir du soutien, vous courez le risque que des problèmes liés au logiciel entraînent la mise hors service de votre système. Vos données et vos prix de vente dépendent de ce programme, ce qui le rend essentiel aux activités de votre entreprise. Roy offrira ses services sur appel pour la résolution des problèmes techniques, mais il est possible que vous ne puissiez pas toujours le joindre. De plus, le système points de vente est relié au logiciel, et les ventes sont comptabilisées au moyen de ce programme. En cas de problèmes, vous devez être en mesure de continuer à réaliser des ventes pendant que vous travaillez à résoudre les problèmes avec Roy. Pour atténuer ce risque, vous pourriez avoir des caisses enregistreuses prêtes à servir si votre système est hors service. De plus, vous pourriez vous assurer que tous les membres du



personnel ont reçu une formation adéquate sur la marche à suivre dans l'éventualité où le système connaîtrait des ennuis.

- La concurrence est vive sur la rue George, où est située Brokers. Comme cette rue compte de nombreux bars, les clients ont l'embarras du choix. Ils pourraient donc très bien visiter votre établissement pour bénéficier de la baisse de prix, puis se rendre chez un concurrent pour profiter d'un autre rabais ou écouter de la musique différente.
- Étant donné que vous mentionnez qu'il y a eu de nombreuses ouvertures et fermetures de bar au fil des ans, il semble y avoir peu de barrières à l'entrée. Il y a donc toujours un risque que de nouveaux concurrents arrivent sur le marché.
- Rien n'empêcherait un propriétaire de bar nouveau ou existant d'imiter votre concept. Roy pourrait aussi mettre en place le même logiciel qu'il a créé pour vous dans un autre bar.
- Comme le concept de « marché boursier » est nouveau et différent, il pourrait engendrer un fort achalandage au début, mais il est possible que les clients perdent de l'intérêt après l'ouverture et que les ventes diminuent.
- En raison de la nature du secteur des bars, il pourrait s'avérer difficile de trouver et de conserver des employés compétents. Ceux-ci font de nombreuses heures de travail, travaillent jusqu'à tard dans la nuit et doivent servir des clients qui ont parfois trop bu. L'expérience de Janine en ressources humaines pourrait être utile à ce chapitre. Brokers pourrait envisager d'offrir des salaires un peu plus élevés que le salaire minimum et de motiver les employés d'autres façons, par exemple en leur offrant un régime d'avantages sociaux ou en organisant des activités de consolidation d'équipe.
- Tout secteur qui génère des sommes importantes d'argent liquide est exposé au risque de vol. La plupart des gens paient par carte de débit ou de crédit, ce qui contribue à réduire l'argent liquide en caisse. Puisque, normalement, plus d'une personne travaillera derrière le bar, cette aire sera moins exposée au risque. L'installation de caméras de sécurité autour du bâtiment pourrait permettre de prévenir le vol. Si des droits d'entrée sont exigés, vous pourriez encourager les clients à payer par carte de débit ou de crédit et installer des caméras de sécurité dans l'entrée. Une telle mesure empêcherait également la personne qui perçoit les droits d'entrée de laisser entrer des amis ou des membres de sa famille gratuitement. Il est également recommandé de donner à tous les clients un bracelet afin de prouver qu'ils ont payé les droits d'entrée.
- En plus de votre police d'assurance normale, assurez-vous de disposer d'une assurance responsabilité adéquate pour couvrir des incidents tels que les blessures causées par des chutes ou des altercations. De plus, une assurance contre les pertes d'exploitation pourrait s'avérer judicieuse; si vous devez fermer pendant une période prolongée en raison de circonstances indépendantes de votre volonté, vous serez ainsi indemnisé pour une partie de vos pertes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (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 tente de fournir une analyse des opportunités et des risques pour Brokers.

**Compétent** – Le candidat fournit une analyse équilibrée des opportunités et des risques pour Brokers.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse approfondie et équilibrée des opportunités et des risques à Brokers.

**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
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE1	Comptabilisation des produits	0 %	6 %	50 %	43 %	1 %	44 %
OE2	Immobilisations incorporelles – recettes/marque	0 %	5 %	48 %	46 %	1 %	47 %
OE3	Coûts de rénovation	1 %	6 %	26 %	65 %	2 %	67 %
<b>Jour 3 – Q1 STH</b>							
OE1	Immeuble de placement	1 %	18 %	45 %	31 %	5 %	36 %
<b>Jour 3 – Q2 TFS</b>							
OE6	Stocks	3 %	13 %	49 %	30 %	5 %	35 %
<b>Jour 3 – Q3 Brokers</b>							
OE1	Actif incorporel – logiciel	1 %	9 %	31 %	51 %	8 %	59 %

**Comptabilité de gestion**

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE4	Analyse des écarts	1 %	9 %	30 %	57 %	3 %	60 %
OE5	Budget	4 %	12 %	25 %	58 %	1 %	59 %
OE6	Analyse des données	5 %	9 %	32 %	53 %	1 %	54 %
<b>Jour 3 – Q1 STH</b>							
OE2	Méthodes d'établissement du coût de revient	2 %	14 %	56 %	24 %	4 %	28 %
OE3	Faiblesses opérationnelles	1 %	12 %	42 %	38 %	7 %	45 %
<b>Jour 3 – Q2 TFS</b>							
OE4	Répartition par division	2 %	15 %	24 %	52 %	7 %	59 %
<b>Jour 3 – Q3 Brokers</b>							
OE3	Prix de vente minimum	6 %	10 %	24 %	56 %	4 %	60 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Secteurs opérationnels	4447	1 %	43 %	11 %	41 %	4 %	45 %
OE8	Procédures – questions d'information financière	4447	1 %	14 %	26 %	55 %	4 %	59 %
OE9	Conversions de système	4447	0 %	8 %	39 %	48 %	5 %	53 %
OE10	Procédures de revue diligente	4447	1 %	32 %	25 %	40 %	2 %	42 %
OE11	Contrôles internes	4447	0 %	8 %	26 %	62 %	4 %	66 %
OE12	Procédures – respect des exigences d'un contrat	4447	0 %	7 %	35 %	55 %	3 %	58 %
OE13	Questions clés de l'audit	4447	2 %	36 %	22 %	37 %	3 %	40 %

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	VAN de l'équipement d'emballage	160	1 %	8 %	26 %	58 %	7 %	65 %
OE8	Évaluation de DI	160	1 %	6 %	44 %	35 %	14 %	49 %
OE9	Analyse de ratios	160	1 %	18 %	25 %	48 %	8 %	56 %
OE10	Options de financement	160	3 %	18 %	31 %	45 %	3 %	48 %
OE11	Système de paiement électronique	160	3 %	14 %	28 %	53 %	2 %	55 %
OE12	Versement d'un dividende ou rachat d'actions	160	6 %	21 %	30 %	38 %	5 %	43 %
OE13	Critères d'acquisition	160	2 %	12 %	31 %	45 %	10 %	55 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Création de recettes	604	1 %	5 %	42 %	52 %	0 %	52 %
OE8	Établissement du prix de la livraison	604	1 %	5 %	29 %	64 %	1 %	65 %
OE9	Sous-traitance - production de la sauce secrète	604	1 %	1 %	41 %	52 %	5 %	57 %
OE10	Données sur les ventes des produits Chef Dashim	604	4 %	22 %	35 %	39 %	0 %	39 %
OE11	Acquisition de VS – flux de trésorerie	604	8 %	10 %	22 %	58 %	2 %	60 %
OE12	Acquisition de VS – analyse qualitative	604	3 %	15 %	29 %	52 %	1 %	53 %
OE13	Intégration de PVM et stratégie de croissance	604	3 %	25 %	36 %	35 %	1 %	36 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Questions d'information financière / vente d'un terrain	248	0 %	16 %	45 %	37 %	2 %	39 %
OE8	Revenu imposable et impôt à payer	248	0 %	2 %	40 %	51 %	7 %	58 %
OE9	Acquisition de DI	248	2 %	18 %	32 %	45 %	3 %	48 %
OE10	Réinstallation d'un employé	248	1 %	4 %	49 %	43 %	3 %	46 %
OE11	Prêts aux actionnaires	248	1 %	18 %	34 %	42 %	5 %	47 %
OE12	Rémunération des actionnaires – BDFH	248	2 %	19 %	23 %	52 %	4 %	56 %
OE13	Planification successorale	248	2 %	15 %	31 %	48 %	4 %	52 %

**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
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE1	Comptabilisation des produits	0 %	5 %	48 %	46 %	1 %	<b>95 %</b>
OE2	Immobilisations incorporelles – recettes/marque	0 %	5 %	44 %	50 %	1 %	<b>95 %</b>
OE3	Coûts de rénovation	1 %	5 %	24 %	68 %	2 %	<b>94 %</b>
<b>Jour 3 – Q1 STH</b>							
OE1	Immeuble de placement	1 %	15 %	43 %	35 %	6 %	<b>84 %</b>
<b>Jour 3 – Q2 TFS87</b>							
OE6	Stocks	2 %	11 %	49 %	32 %	6 %	<b>87 %</b>
<b>Jour 3 – Q3 Brokers</b>							
OE1	Actif incorporel – logiciel	1 %	7 %	29 %	53 %	10 %	<b>92 %</b>

**Comptabilité de gestion**

		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE4	Analyse des écarts	1 %	8 %	28 %	60 %	3 %	<b>91 %</b>
OE5	Budget	4 %	10 %	23 %	61 %	2 %	<b>86 %</b>
OE6	Analyse des données	4 %	7 %	29 %	59 %	1 %	<b>89 %</b>
<b>Jour 3 – Q1 STH</b>							
OE2	Méthodes d'établissement du coût de revient	2 %	12 %	56 %	26 %	4 %	<b>86 %</b>
OE3	Faiblesses opérationnelles	1 %	11 %	41 %	39 %	8 %	<b>88 %</b>
<b>Jour 3 – Q2 TFS</b>							
OE4	Répartition par division	1 %	14 %	23 %	54 %	8 %	<b>85 %</b>
<b>Jour 3 – Q3 Brokers</b>							
OE3	Prix de vente minimum	5 %	9 %	23 %	58 %	5 %	<b>86 %</b>

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4  
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

<b>Stratégie et gouvernance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
Jour 3 Q1-OE4	Comité d'audit	1 %	6 %	25 %	61 %	7 %	93 %
Jour 3 Q2-OE2	Autres facteurs à considérer	2 %	17 %	28 %	49 %	4 %	81 %
Jour 3 Q3-OE6	Occasions et risques	7 %	18 %	32 %	36 %	7 %	75 %

<b>Audit et certification</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
Jour 3 Q1-OE6	Procédures d'audit	3 %	16 %	30 %	45 %	6 %	81 %
Jour 3 Q2-OE5	Faiblesses du contrôle	1 %	4 %	30 %	55 %	10 %	95 %
Jour 3 Q3-OE4	Procédures d'audit	3 %	15 %	33 %	41 %	8 %	82 %

<b>Finance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
Jour 3 Q1-OE5	Clauses restrictives	1 %	6 %	29 %	55 %	9 %	93 %
Jour 3 Q2-OE3	Offre de financement	2 %	14 %	27 %	52 %	5 %	84 %
Jour 3 Q3-OE2	Options de financement	1 %	20 %	56 %	19 %	4 %	79 %

<b>Fiscalité</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
Jour 3 Q1-OE7	Revenu imposable	1 %	9 %	33 %	51 %	6 %	90 %
Jour 3 Q2-OE1	AAPE	1 %	30 %	32 %	35 %	2 %	69 %
Jour 3 Q3-OE5	Traitement fiscal des fonds retirés, du logiciel et du matériel	2 %	14 %	32 %	40 %	12 %	84 %



**ANNEXE F**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2**

<b>Épreuve / étude de cas :</b>	<b>Jour 2 – Travail commun à tous les rôles (TMB)</b>
<b>Temps approximatif :</b>	300 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	De facile à moyen
<b>Domaines de la Grille de compétences :</b>	Comptabilité de gestion (3) Information financière (3)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Comptabilisation des produits)**

On demandait aux candidats d'analyser le traitement comptable du nouveau rabais offert. Les informations sur l'offre étaient fournies à l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser l'offre à la lumière d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* en se servant des données de l'étude de cas, puis répartir le rabais de façon appropriée entre les deux boîtes-repas.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inégaux. Même si la plupart des candidats ont su quel chapitre du *Manuel* utiliser pour évaluer le rabais offert, certains n'ont pas analysé avec une profondeur raisonnable chacune des étapes énoncées dans IFRS 15. Par exemple, la plupart des candidats ont compris que les deux boîtes-repas représentaient des obligations de prestation distinctes, mais certains ont eu de la difficulté à appliquer les critères du *Manuel* aux données de l'étude de cas pour étayer leurs conclusions. Souvent, les candidats ont sauté à la conclusion que l'offre comportait deux obligations de prestation sans appuyer cette conclusion avec des données de l'étude de cas, ou ont simplement reproduit les indications du *Manuel* sans pousser l'analyse plus loin. De même, la plupart des candidats ont tenté de répartir le rabais entre les obligations de prestation, mais ils ne l'ont pas tous fait de la bonne façon, qui consistait à utiliser le prix de vente propre à chaque boîte-repas.

Les candidats forts ont été plus susceptibles d'analyser en profondeur le traitement comptable du nouveau rabais offert en énumérant les indications pertinentes d'IFRS 15 et en étayant leur analyse au moyen des données appropriées de l'étude de cas. Par exemple, ils ont plus souvent, pour étayer leur conclusion selon laquelle les boîtes-repas représentaient deux obligations de prestation distinctes, souligné que les clients pouvaient profiter de chaque boîte-repas prise individuellement ou que les boîtes-repas étaient livrées à des dates différentes. Les candidats forts ont aussi été plus nombreux à constater que les prix de vente de chacune des boîtes-repas étaient les mêmes et ont correctement réparti le rabais de manière égale entre les deux obligations de prestation.

Les candidats faibles ont souvent tiré une conclusion hâtive concernant le nombre d'obligations de prestation que comportait la nouvelle offre de rabais, sans étayer leur raisonnement. Ils ont aussi été plus susceptibles de présenter des analyses qui manquaient de cohérence. Par

exemple, certains ont réparti le rabais sur deux obligations de prestation après avoir indiqué qu'il n'y en avait qu'une seule. De plus, ces candidats ont plus souvent réparti le rabais selon le prix de vente réduit de chaque boîte-repas, ce qui les a menés à conclure à tort qu'il n'était pas nécessaire d'apporter un ajustement aux produits des activités ordinaires.

### **OE n° 2 (Immobilisations incorporelles)**

Les candidats devaient analyser le traitement comptable des immobilisations incorporelles acquises de chef Arlene. Les informations sur le contrat avec chef Arlene étaient fournies à l'Annexe IV (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer la transaction en s'appuyant sur les critères de la définition d'une immobilisation incorporelle énoncés dans IAS 38 *Immobilisations incorporelles* et appliquer les données de l'étude de cas à chaque critère pour formuler une conclusion étayée.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inégaux. La plupart des candidats ont su quel chapitre du *Manuel* utiliser pour évaluer la transaction et ont relevé les données de l'étude de cas pertinentes. Toutefois, beaucoup de candidats n'ont pas pu expliquer clairement le lien entre les divers éléments du contrat et les critères de la définition, et ont donc formulé une conclusion non étayée quant à la comptabilisation du contrat à titre d'actif incorporel. Quelques candidats ont compris que la transaction visait plus d'un actif; les autres ont plutôt évalué l'achat du droit d'utiliser le nom et les recettes comme un seul actif.

Les candidats forts ont plus souvent analysé en profondeur le traitement comptable du contrat en se servant des extraits fournis pour expliquer pourquoi chacun des trois critères énoncés dans IAS 38 était rempli ou non. Par exemple, ils ont été plus portés à étayer leur conclusion selon laquelle la transaction répondait ou non au critère de contrôle. Ils ont correctement utilisé les données de l'étude de cas pour évaluer la capacité de TMB de retirer des avantages économiques futurs de l'actif ou de restreindre l'accès des tiers à ces avantages. Par exemple, ils ont mentionné que TMB pouvait utiliser la marque Chef Arlene pour commercialiser et promouvoir ses boîtes-repas afin de générer des produits, ou encore le fait que chef Arlene pouvait continuer d'utiliser les recettes dans son restaurant. Les candidats forts ont aussi été plus susceptibles d'expliquer, en se fondant sur les données de l'étude de cas, pourquoi les critères relatifs au caractère identifiable et aux avantages économiques futurs énoncés dans IAS 38 étaient remplis ou non.

Les candidats faibles ont plus souvent formulé une conclusion non étayée indiquant si le contrat avec chef Arlene respectait ou non les trois critères énoncés dans IAS 38. Par exemple, ils n'ont pas établi de lien explicite entre les données de l'étude de cas et les critères du *Manuel* et se sont souvent contentés d'énumérer les données de l'étude de cas à la suite des critères sans pousser l'analyse plus loin. D'autres candidats faibles n'ont pas montré de manière manifeste qu'ils comprenaient les indications du *Manuel* qu'ils appliquaient ou ont mal interprété les divers concepts d'IAS 38. Par exemple, certains candidats ont cru que le critère du contrôle portait sur le contrôle par TMB des recettes physiques plutôt que sur le contrôle des avantages économiques futurs associés au droit d'utiliser ces recettes. Enfin, les candidats faibles ont plus souvent tenté d'appliquer le mauvais chapitre du *Manuel* dans leur analyse, comme IFRS 16 *Contrats de location*.

**OE n° 3 (Coûts de rénovation)**

Les candidats devaient analyser le traitement comptable des coûts de la rénovation du centre de traitement des commandes de TMB à Montréal. Des informations détaillées sur la rénovation de ce centre se trouvaient à l'Annexe V (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser en profondeur plusieurs des coûts de rénovation en se servant des indications d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* pour étayer leur conclusion sur la façon de comptabiliser ces coûts.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont analysé avec une certaine profondeur le traitement comptable de plusieurs des coûts de rénovation en s'appuyant sur les indications d'IAS 16 et en montrant une compréhension des données présentées dans l'étude de cas. En général, les candidats n'ont pas traité des coûts de rénovation dans un ordre particulier. Ils ont toutefois été plus portés à analyser les coûts liés aux salaires des employés et au revêtement extérieur du bâtiment. Beaucoup de candidats ont tenté d'analyser la plupart des coûts présentés, mais ils n'ont pas traité de tous les coûts avec la même profondeur.

Les candidats forts ont plus souvent analysé en profondeur plusieurs des coûts de rénovation. Beaucoup de ces candidats ont cadré leur analyse en se servant d'un paragraphe d'IAS 16 pertinent pour chacun des coûts; ils se sont par exemple appuyés sur le paragraphe 17 d'IAS 16 pour expliquer que les salaires des employés pouvaient être considérés comme des coûts directement attribuables et devaient être inscrits à l'actif. Les candidats forts ont aussi été plus susceptibles d'adopter une approche systématique, c'est-à-dire d'analyser les coûts dans l'ordre dans lequel ils étaient présentés à l'Annexe V, et de traiter de chaque coût individuellement plutôt que d'appliquer les indications du *Manuel* pour analyser les coûts en bloc. Les candidats forts ont donc plus souvent satisfait aux critères d'étendue et de profondeur pour cette OE.

Les candidats faibles ont été nombreux à analyser en bloc les coûts de rénovation, par exemple en utilisant les critères de comptabilisation d'IAS 16 pour traiter de tous les coûts de rénovation en même temps. D'autres candidats faibles ont analysé un moins grand nombre de coûts de rénovation et, qui plus est, ont été moins susceptibles de les analyser en profondeur. En effet, ils se sont souvent contentés d'indiquer si les coûts devaient ou non être inscrits à l'actif, sans expliquer pourquoi. D'autres candidats faibles semblent avoir présumé qu'il n'était pas nécessaire d'analyser le traitement comptable des principaux coûts, comme le remplacement du système de chauffage et de climatisation ou l'ajout des murs intérieurs et des planchers. Ils se sont généralement concentrés sur le traitement des questions moins importantes, comme celles concernant le produit d'assurance ou les coûts de mise au rebut, ce qui ne leur a pas permis de montrer pleinement leur compréhension de la comptabilisation des immobilisations corporelles.

**OE n° 4 (Analyse des écarts)**

Les candidats devaient expliquer les causes possibles des écarts sur coûts calculés pour les boîtes-repas Chef Dashim. Les écarts sur coûts étaient fournis à l'Annexe VI (Commune), dans laquelle il était demandé aux candidats d'expliquer les causes possibles des écarts sur budget flexible importants du quatrième trimestre de 2021. Les données pertinentes pour expliquer les écarts étaient présentées ailleurs dans l'étude de cas. Par exemple, l'Annexe II (Commune) et l'Annexe VII (Commune) mentionnaient respectivement l'emballage et la préparation des

protéines ajoutées et la diminution de 50 % des dépenses en publicités télévisées au quatrième trimestre. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir, en se fondant sur les données de l'étude de cas, des raisons valables pour expliquer les écarts constatés pour chaque catégorie de coûts.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont étayé leurs analyses à l'aide de données présentées ailleurs dans l'étude de cas. En général, les candidats ont tenté d'analyser la plupart ou la totalité des écarts budgétaires et ont analysé plusieurs de ces écarts en profondeur, en particulier ceux relatifs à l'emballage et à la main-d'œuvre.

Les candidats forts ont plus souvent analysé tous les écarts en profondeur. Ils ont aussi été plus susceptibles de relever au moins une donnée pertinente de l'étude de cas pour chacun des écarts calculés et de l'utiliser pour étayer leurs analyses des causes des écarts. Par exemple, les candidats forts ont souvent mentionné l'emballage supplémentaire requis pour les protéines ajoutées et la détérioration du taux de change USD/CAD pour expliquer l'écart défavorable relatif aux coûts d'emballage.

Les candidats faibles ont plus souvent centré leurs analyses sur l'aspect quantitatif des écarts présentés. Par exemple, ils se sont souvent contentés d'indiquer si les écarts calculés étaient favorables ou défavorables, ce qui n'apportait aucune valeur ajoutée puisque cette information était déjà fournie. Les candidats faibles ont aussi été plus susceptibles de fournir des explications génériques relativement aux écarts. Par exemple, certains ont indiqué que l'écart observé pour les emballages était attribuable à l'utilisation d'une plus grande quantité d'emballage, ce qui pouvait s'appliquer à n'importe quelle situation et ne tenait pas compte des données propres à l'étude de cas, comme celles concernant l'emballage supplémentaire requis pour les protéines ajoutées ou la variation du taux de change.

### **OE n° 5 (Budget)**

On demandait aux candidats d'achever les budgets des dépenses relatives aux repas Chef Rita pour avril, mai et juin 2022. Ils devaient aussi expliquer les facteurs ayant une incidence sur la probabilité que TMB respecte sa cible de dépenses de 1,8 million \$ par mois. L'information pertinente pour le budget était fournie à l'Annexe VI (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer un budget raisonnable pour la période d'avril à juin, indiquer si la cible de dépenses serait atteinte et expliquer les facteurs ayant une incidence sur l'atteinte de la cible.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont correctement intégré dans le budget mensuel les montants relatifs aux achats d'emballage, aux coûts de main-d'œuvre directe et aux coûts indirects. La plupart des candidats ont aussi formulé une conclusion appropriée sur l'atteinte de la cible de dépenses à la lumière de leur budget révisé. Certains candidats ont eu de la difficulté à intégrer les stocks de réserve de deux mois d'emballage dans leur budget ou n'ont pas clairement expliqué les facteurs ayant une incidence sur l'atteinte de la cible de dépenses, mais beaucoup d'entre eux n'ont eu du mal qu'avec un seul de ces aspects. Ces candidats ont souvent pu compenser les faiblesses présentes dans leur calcul des stocks par une solide explication des facteurs ayant une incidence sur l'atteinte de la cible de dépenses, ou vice versa.

Les candidats forts ont été plus susceptibles d'intégrer dans leur budget les coûts liés aux stocks supplémentaires détenus et de calculer les besoins en stocks des deux mois suivants à l'aide des stocks d'ouverture et des prévisions de ventes fournis. Ils ont aussi plus souvent fourni des explications valables et spécifiques sur les facteurs importants ayant une incidence sur l'atteinte de la cible de dépenses, comme la suggestion du nouveau fournisseur de détenir des stocks supplémentaires.

Les candidats faibles ont moins souvent tenté d'intégrer les coûts associés aux stocks d'emballage supplémentaires dans leur analyse. Certains n'ont pas tenu compte du budget mensuel des ingrédients dans leurs budgets achevés. D'autres n'ont pas formulé de conclusion quant à l'atteinte par TMB de sa cible de dépenses de 1,8 million \$. D'autres encore n'ont pas tenté d'expliquer les facteurs ayant une incidence sur l'atteinte de la cible, ou n'ont fourni que des explications génériques dans leur analyse de ces facteurs. Par exemple, ils ont indiqué que les coûts d'emballage plus élevés auraient une incidence sur le respect du budget, sans établir de lien entre les écarts sur ces coûts et des données propres à l'étude de cas (comme la possibilité d'une détérioration du taux de change USD/CAD et son incidence sur les coûts d'emballage).

### **OE n° 6 (Analyse des données)**

Il était demandé aux candidats d'analyser les données présentées sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing de TMB. Les données de marketing de TMB étaient fournies à l'Annexe VII (Commune), y compris un tableau des ventes moyennes par client pour l'exercice, des données sur les ventes des produits et la fidélité des clients, et un graphique illustrant le nombre de nouveaux clients par initiative de marketing. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer leurs interprétations des données fournies sur l'ensemble des catégories qu'il leur était demandé d'analyser.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont formulé des commentaires étayés fondés sur les données présentées sur les ventes par client, la fidélité de la clientèle et les initiatives de marketing. Les candidats ont généralement tenu compte, dans leurs commentaires des données provenant de plusieurs graphiques, tableaux ou annexes afin de proposer des explications valables pour les tendances relevées, et leurs conclusions étaient raisonnables, selon les données présentées. Par exemple, la plupart des candidats ont établi un lien entre l'augmentation du nombre de nouveaux clients et de clients perdus, et le lancement du nouveau programme de rabais de TMB.

Les candidats forts ont souvent formulé des commentaires approfondis sur les trois catégories en tenant compte des données provenant des divers graphiques, tableaux ou annexes. Par exemple, ils ont utilisé les coûts des initiatives de marketing fournis au début de l'Annexe VII et le nombre de nouveaux clients indiqué à la fin de la même annexe pour déterminer quelle initiative de marketing visant à attirer de nouveaux clients était la plus économique. Ils ont aussi plus souvent utilisé diverses données provenant d'ailleurs dans l'étude de cas pour expliquer les tendances qu'ils avaient relevées. Par exemple, en plus d'intégrer les informations sur le nouveau rabais offert dans leur analyse, les candidats forts ont souligné que l'entrée du nouveau concurrent sur les marchés de Vancouver et de Calgary, mentionnée à l'Annexe II, pouvait être une cause de l'augmentation du nombre de clients perdus. Les candidats forts ont aussi été plus

susceptibles de formuler à TMB des recommandations valables pour régler les questions relevées dans les données présentées.

Les candidats faibles ont souvent simplement répété les données présentées dans les divers tableaux et graphiques. Par exemple, même s'ils ont été nombreux à relever la tendance à la baisse des ventes de boîtes-repas biologiques, ils n'ont pas tenté d'expliquer cette dernière ou de suggérer des mesures pour y remédier. De même, ils ont souvent souligné la diminution des ventes moyennes par client par rapport à la moyenne sectorielle, sans toutefois suggérer de causes ou de solutions potentielles. Enfin, au lieu de présenter une analyse équilibrée des trois catégories, beaucoup de candidats faibles ont centré leur analyse sur une seule catégorie.

<b>Épreuve / étude de cas</b>	<b>Jour 2 – Rôle en Certification (TMB)</b>
<b>Temps approximatif :</b>	300 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	Moyen
<b>Domaines de la Grille de compétences :</b>	Information financière (1) Audit et certification (6)

### Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

#### OE n° 7 (Secteurs opérationnels)

On demandait aux candidats de faire une analyse afin de déterminer les régions géographiques dont les informations devaient être présentées séparément par TMB pour 2021. Des informations supplémentaires sur les régions géographiques étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter des obligations d'information relatives aux secteurs opérationnels, et formuler une conclusion étayée quant aux régions géographiques pour lesquelles les informations devaient être présentées séparément.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. De nombreux candidats n'ont pas relevé les indications pertinentes à appliquer (IFRS 8 *Secteurs opérationnels*), de sorte que leurs analyses ont comporté des faiblesses sur le plan technique. La plupart des candidats ont conclu que les informations sur certaines régions devaient être présentées séparément, mais ils n'ont pas pu étayer adéquatement leur conclusion, faute d'avoir utilisé les indications pertinentes du *Manuel*. Ils ont plutôt eu tendance à établir leurs propres critères pour expliquer pourquoi les informations sur certaines régions devaient être présentées séparément. Ceux qui ont cité les bonnes indications du *Manuel* ont généralement fourni une analyse raisonnable.

Les candidats forts ont démontré les connaissances techniques nécessaires pour évaluer cette question. En effet, ils ont appliqué les indications d'IFRS 8 pour expliquer en quoi les régions géographiques répondaient ou non à la définition d'un secteur opérationnel et pour faire les calculs permettant de déterminer quelles régions atteignaient les seuils quantitatifs de présentation d'informations. Ils ont également formulé une conclusion qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats faibles n'ont pas relevé le chapitre pertinent du *Manuel* et ont donc présenté une analyse d'une profondeur limitée. Certains d'entre eux ont tenté d'analyser les informations financières sommaires fournies sur les régions géographiques, mais n'ont pas appliqué les bons seuils quantitatifs ou ont simplement conclu, sans autre justification, que les informations sur les plus grandes régions devaient être présentées. Des candidats faibles n'ont pas compris qu'il s'agissait d'une question d'information financière, et ils ont analysé les informations du point de vue de la stratégie ou de la comptabilité de gestion.



**OE n° 8 (Procédures – Questions comptables)**

On demandait aux candidats de recommander des procédures d'audit pour les questions d'information financière analysées (le nouveau rabais offert, le contrat avec chef Arlene, la rénovation du centre de traitement des commandes et les informations fournies par région géographique). Des renseignements sur les questions d'information financière étaient disséminés dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans celle portant sur le rôle en Certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire plusieurs procédures en réponse aux risques propres à ces questions.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE relativement simple. La plupart des candidats ont fourni une réponse suffisamment étendue en proposant une ou deux procédures pour trois ou quatre des questions d'information financière. La plupart des candidats ont également expliqué adéquatement leurs procédures en décrivant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont été le plus souvent bien expliquées et qui répondaient aux risques les plus importants concernaient la rénovation du centre de traitement des commandes et le contrat avec chef Arlene, car ces deux questions étaient 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, pour la rénovation du centre de traitement des commandes, ils ne se sont pas contentés de vérifier la concordance des montants et des factures connexes; ils ont proposé des procédures d'audit qui prévoyaient, pour déterminer s'il était approprié d'inscrire les coûts à l'actif, d'obtenir les factures s'y rapportant et de vérifier que les éléments qui y étaient décrits étaient des immobilisations. Les candidats forts ont également proposé des procédures précises et bien décrites, et ont clairement expliqué quels éléments probants externes ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient.

Les candidats faibles ont souvent plutôt 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. De plus, certains ont proposé des procédures d'audit génériques pour les comptes pertinents des états financiers (produits, actifs incorporels, etc.), au lieu d'axer leurs procédures sur les risques associés à chaque question d'information financière. Par exemple, des candidats faibles ont recommandé de sélectionner un échantillon des ventes et d'obtenir le bon de livraison pour confirmer la réalité des produits. Toutefois, cette procédure testait la réalité de tous les produits et ne portait pas sur les risques spécifiquement associés au nouveau rabais offert.

**OE n° 9 (Conversion du système)**

On demandait aux candidats de formuler des recommandations pouvant être utilisées lors de conversions de système dans l'avenir, et d'analyser les problèmes relevés dans les données du système de vente converti. Les informations sur la conversion du système de vente de PVM étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient formuler des recommandations concernant les conversions futures et analyser certains des problèmes relevés dans les données converties.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart des candidats ont fait une analyse suffisamment étendue des problèmes relevés dans les données du système converti; toutefois, ils ont souvent eu de la difficulté à expliquer adéquatement leurs recommandations concernant les conversions futures. La recommandation qui a été le plus souvent bien expliquée, qui portait sur les problèmes liés à la conversion du système de vente de PVM, était de faire fonctionner les deux systèmes en parallèle pendant un certain temps ou, à tout le moins, de veiller à ce que l'ancien système demeure disponible pour qu'on puisse s'y reporter si des données erronées étaient détectées.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient les risques associés aux conversions de système et ont formulé des recommandations claires pour les conversions futures. Par exemple, ils ont indiqué qu'il ne suffisait pas de vérifier la concordance du nombre total de comptes clients et du nombre total de ventes pour s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des données transférées. Les candidats forts ont recommandé le rapprochement des données sous-jacentes sur les ventes (nom, adresse, numéro de carte de crédit des clients, par exemple) de l'ancien et du nouveau système pour s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des données converties. Ils ont aussi traité de bon nombre des problèmes relevés dans les données du système de ventes converti.

Les candidats faibles ont relevé des problèmes dans les données du système de vente converti, mais ils n'ont pas formulé de recommandations appropriées pour les conversions futures. Certains d'entre eux ont relevé des faiblesses dans les procédures mises en œuvre lors de la conversion, mais ils n'ont pas expliqué clairement ce qui devrait être fait différemment lors de conversions futures. Par exemple, des candidats faibles ont indiqué que le directeur des TI n'avait pas réalisé des tests détaillés et ont simplement recommandé que de tels tests soient faits lors de conversions futures, sans décrire les procédures spécifiques à mettre en œuvre.

### **OE n° 10 (Procédures de revue diligente)**

On demandait aux candidats de recommander des procédures de revue diligente pour réduire le plus possible les risques liés au projet d'acquisition de Sucreries et tentations Ltée (STL). Les états financiers non audités de STL, ainsi que d'autres informations sur l'entreprise, étaient fournis à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander des procédures de revue diligente pour répondre aux risques que posait le projet d'acquisition.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart des candidats ont formulé une réponse suffisamment étendue en proposant de multiples procédures de revue diligente. Ils ont également expliqué adéquatement leurs procédures en décrivant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont été le plus souvent bien expliquées concernaient les immobilisations corporelles et l'état des résultats de STL, de même que l'envoi de demandes de confirmation à la banque, aux clients et/ou aux fournisseurs de STL, car ces questions étaient faciles à auditer.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les principaux risques associés aux procédures de revue diligente. Par exemple, ils ont axé leurs procédures sur les passifs non comptabilisés (dont les poursuites potentielles) et sur la juste valeur des actifs. Les candidats

forts ont également proposé des procédures précises et bien décrites et ont indiqué clairement quels éléments probants externes ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient.

Les candidats faibles ont souvent plutôt proposé des procédures vagues, sans préciser quels éléments probants devaient être obtenus. Par exemple, ils ont souvent proposé des procédures qui consistaient uniquement en des demandes d'information. De plus, des candidats faibles ont proposé la même procédure pour de multiples comptes des états financiers, et n'ont donc pas su démontrer leur capacité à répondre aux autres risques liés à l'acquisition. Par exemple, certains ont recommandé d'obtenir une confirmation de la banque pour vérifier les soldes de la trésorerie et de l'emprunt, et d'envoyer des demandes de confirmation aux clients et aux fournisseurs pour vérifier l'existence des soldes des comptes clients et des comptes fournisseurs.

### **OE n° 11 (Contrôles internes)**

On demandait aux candidats d'examiner les processus de production de STL, d'en décrire les faiblesses et de recommander les contrôles supplémentaires que TMB devait mettre en œuvre pour s'assurer que les produits sans noix de STL ne contenaient réellement pas de noix. Une description des processus était présentée à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs faiblesses des contrôles internes, expliquer l'incidence de chacune et formuler une recommandation raisonnable pour y remédier.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé bon nombre des faiblesses et en ont traité avec suffisamment de profondeur. Les faiblesses les plus fréquemment relevées concernaient le passage des pâtisseries, du matériel et des ustensiles d'une chaîne de production à l'autre, selon les besoins, l'absence d'autre vérification auprès des fournisseurs après leur première livraison, et l'entreposage dans la même pièce des ingrédients contenant des noix et de ceux exempts de noix.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chacune des faiblesses relevées. Par exemple, au lieu de simplement dire qu'il y avait un risque de contamination parce que les deux chaînes de production seraient côte à côte, ils ont expliqué que les appareils de nettoyage à haute pression utilisés lors du nettoyage pourraient faire en sorte que des particules de noix se retrouvent sur la chaîne sans noix. Leurs recommandations ont souvent aussi été plus claires et plus réalistes. Par exemple, en ce qui concerne l'étiquetage des desserts pour indiquer qu'ils contiennent des noix ou qu'ils sont sans noix après qu'ils auraient refroidi et auraient été emballés, les candidats forts ont recommandé l'utilisation de plaques à pâtisserie de couleurs différentes pour les deux chaînes de production ou d'aires de refroidissement séparées.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas expliqué en quoi la faiblesse du contrôle interne pouvait entraîner la contamination des produits sans noix. De plus, dans bien des cas, leurs recommandations n'étaient pas suffisamment précises ou réalistes. Par exemple, ils ont souvent suggéré d'emballer et d'étiqueter immédiatement les desserts, sans tenir compte du fait qu'emballer les desserts sans d'abord les laisser refroidir pouvait compromettre leur qualité. Des candidats faibles ont aussi analysé plusieurs fois un même problème. Par exemple, ils ont souvent analysé séparément le passage des pâtisseries d'une chaîne de production à l'autre et le partage du matériel et des ustensiles. Comme l'incidence des deux faiblesses et la

recommandation connexe étaient similaires, les analyses de ces candidats ont manqué d'étendue.

### **OE n° 12 (Procédures pour vérifier le respect des exigences d'un contrat)**

On demandait aux candidats de recommander des procédures d'audit permettant de vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat avec Verdures ATG inc. (ATG). Les informations sur les exigences du contrat étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer plusieurs procédures permettant de vérifier le respect des exigences énoncées dans le contrat avec ATG.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont fourni une réponse suffisamment étendue en proposant des procédures pour quatre ou cinq des exigences du contrat. Ils ont également expliqué adéquatement leurs procédures en décrivant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont été le plus souvent bien expliquées concernaient les codes à barres universels et la certification selon les normes canadiennes sur l'agriculture biologique, car ces exigences étaient faciles à auditer.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques propres à chaque exigence. Par exemple, au lieu de seulement proposer d'obtenir le certificat auprès de l'organisme de vérification pour confirmer que les légumes d'ATG étaient bien certifiés biologiques, les candidats forts ont dit qu'il fallait s'assurer que l'organisme de vérification avait été désigné par l'Agence canadienne d'inspection des aliments en s'adressant à cette dernière pour obtenir la confirmation, ou en cherchant cette information dans une base de données externe. Les candidats forts ont également proposé des procédures précises et bien décrites, décrivant clairement les éléments probants externes qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient.

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, en ce qui concerne l'exigence de prélever les légumes dans de l'eau chlorée, des candidats faibles ont simplement recommandé que l'auditeur visite ATG et regarde le personnel laver les légumes. Cette procédure d'audit n'était pas suffisante, car elle ne permettait pas de vérifier si l'eau utilisée pour laver les légumes était réellement chlorée et si ATG prélevait tous les légumes.

### **OE n° 13 (Questions clés de l'audit)**

On demandait aux candidats d'indiquer quels soldes de comptes significatifs seraient probablement inclus dans la section du rapport de l'auditeur relative aux questions clés de l'audit, et d'expliquer pourquoi. Des renseignements sur les états financiers et sur les activités de TMB étaient disséminés dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans celle portant sur le rôle en Certification. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient appliquer les concepts de la NCA 701, *Communication des questions clés de l'audit dans le rapport de*

*l'auditeur indépendant*, et expliquer pourquoi certains soldes de comptes significatifs seraient probablement inclus dans la section du rapport de l'auditeur relative aux questions clés de l'audit.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. De nombreux candidats n'ont pas relevé les indications pertinentes à appliquer (NCA 701), de sorte que leurs analyses ont comporté des faiblesses sur le plan technique. La plupart des candidats ont tenté d'analyser des soldes de comptes spécifiques; toutefois, ils ont appliqué toutes sortes d'approches et leurs analyses ne cadraient pas toujours avec le contexte des questions clés de l'audit. Les candidats ont le plus souvent bien expliqué que les produits seraient inclus dans les questions clés de l'audit et ont mentionné le risque d'anomalies significatives attribuables soit à l'erreur comptable relative au nouveau rabais offert, soit au parti pris de la direction en faveur d'une augmentation des produits. Toutefois, ils ont souvent eu du mal à analyser adéquatement les autres éléments relevés.

Les candidats forts ont bien relevé les critères appropriés de la NCA 701 et ont indiqué, à l'aide des données pertinentes de l'étude de cas, quels soldes de comptes significatifs répondaient aux critères. Par exemple, ils ont compris que la rénovation du centre de traitement des commandes et/ou la conversion du système de vente de PVM étaient des événements importants survenus en 2021 et qu'ils devaient donc être inclus dans les questions clés de l'audit.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas relevé les indications pertinentes de la NCA 701 et ont donc eu de la difficulté à expliquer pourquoi certains soldes de comptes devaient être inclus dans les questions clés de l'audit. De plus, les analyses de certains d'entre eux ne cadraient pas avec le contexte des questions clés de l'audit. Par exemple, des candidats faibles se sont concentrés sur les risques au niveau des assertions pour des soldes de comptes particuliers et ont décrit les travaux que l'auditeur externe réaliserait. D'autres ont reproduit les indications de la NCA 701 et tiré une conclusion sur des soldes de comptes particuliers à inclure dans les questions clés de l'audit, mais ils n'ont que peu, voire pas du tout, analysé les données de l'étude de cas pour expliquer pourquoi ces soldes de comptes répondaient aux critères d'une question clé de l'audit.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 – Rôle en Finance (TMB)

**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 (VAN de l'équipement d'emballage)**

On demandait aux candidats d'analyser la décision d'investissement par TMB dans du nouvel équipement d'emballage pour le centre de traitement des commandes de Montréal. Les informations relatives à cette décision, y compris les renseignements sur le nouvel équipement, les hypothèses relatives au coût de l'équipement et l'incidence sur les coûts annuels de TMB, étaient fournies à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse de la valeur actualisée nette intégrant un nombre suffisant d'éléments pertinents des flux de trésorerie, analyser les facteurs qualitatifs (en traitant des avantages et des inconvénients) et formuler une conclusion quant à savoir si TMB devrait ou non acheter le nouvel équipement.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont appliqué la technique de la valeur actualisée nette, ont utilisé un taux d'actualisation approprié de 15 % (fourni dans l'étude de cas) et ont inclus les éléments appropriés dans leur analyse. Certains de ces éléments étaient non récurrents, comme le coût du nouvel équipement, la réduction d'impôts, la valeur de récupération de l'ancien et du nouvel équipement et la réduction des coûts d'exploitation annuels après impôts. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les facteurs qualitatifs, comme l'amélioration de la fraîcheur, l'accélération de l'emballage, l'incidence sur l'environnement, les primes de recommandation potentielles et le risque d'être le premier client de ce fabricant dans le secteur. La plupart des candidats ont également formulé une conclusion étayée par leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats forts ont souvent intégré un ajustement au titre de la réduction des stocks (et ont parfois réintégré le fonds de roulement après cinq ans) et ont songé à apporter un ajustement au titre de la réduction d'impôts liée au nouvel équipement ainsi qu'à l'ancien équipement qui serait vendu. Les candidats forts ont aussi présenté une analyse qualitative plus approfondie et équilibrée. Ils ont analysé un plus grand nombre d'éléments pertinents de façon approfondie et ont tenu compte à la fois des avantages et des inconvénients du nouvel équipement.

Les candidats faibles n'ont pas présenté d'analyse de la valeur actualisée nette ou ont commis des erreurs dans l'application de la technique. Par exemple, certains candidats faibles ont associé les flux de trésorerie aux mauvaises années ou n'ont actualisé qu'une partie des flux de trésorerie futurs pertinents. D'autres candidats faibles n'ont pas tenu compte d'un nombre suffisant d'éléments dans leur analyse de la valeur actualisée nette ou ont commis des erreurs. Ils ont notamment apporté des ajustements dans le mauvais sens, ont exclu des éléments importants

comme les valeurs de récupération et les impôts ou ont inclus les coûts indirects. De plus, certains candidats faibles n'ont pas analysé les facteurs qualitatifs ou ont seulement relevé ou brièvement analysé quelques facteurs sans expliquer leur importance dans la décision de TMB d'acheter ou non le nouvel équipement.

### **OE n° 8 (Évaluation de DI)**

On demandait aux candidats de déterminer la valeur de Desserts inc. (DI) selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et de comparer leur évaluation au prix demandé par Shelly. Des informations sur DI, y compris ses états financiers historiques et d'autres informations clés sur l'entreprise, étaient fournies à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer DI selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. Ils devaient apporter les ajustements appropriés au résultat net pour calculer les flux de trésorerie, normaliser les flux de trésorerie pour refléter les flux de trésorerie prévisibles de DI, appliquer un taux de capitalisation approprié (en utilisant des hypothèses raisonnables quant au taux d'actualisation et au taux de croissance), puis apporter des ajustements au bilan pour obtenir la valeur des capitaux propres de DI.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté d'évaluer DI selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, en partant du résultat net avant impôts et en apportant des ajustements (le plus souvent, au titre de l'amortissement et des intérêts) pour obtenir les flux de trésorerie. La plupart des candidats ont tenté de normaliser les flux de trésorerie et ont généralement apporté des ajustements de normalisation au titre de la rémunération de Shelly et de son fils ainsi que du gain de change. Les candidats ont généralement appliqué un taux de capitalisation (fondé sur le taux d'actualisation et le taux de croissance fournis) aux flux de trésorerie prévisibles. De nombreux candidats ont tenté d'apporter des ajustements au bilan (habituellement, le solde de l'emprunt et la dépense en immobilisations initiale) pour obtenir la valeur des capitaux propres. La plupart des candidats ont conclu en comparant leur évaluation au prix demandé.

Les candidats forts ont correctement calculé les flux de trésorerie de DI en tenant compte de l'amortissement, des intérêts, des impôts et des réinvestissements de maintien. Ils ont intégré tous les ajustements de normalisation pertinents ainsi que les ajustements au bilan, y compris les ajustements au titre de la juste valeur du solde de l'emprunt, de la trésorerie excédentaire et de la dépense en immobilisation initiale.

Les candidats faibles n'ont pas appliqué la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et ont plutôt tenté de capitaliser le résultat ou le résultat avant impôts, ou ont utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. De plus, ils ont souvent apporté peu d'ajustements de normalisation ou des ajustements incorrects (par exemple, dans le mauvais sens). Les candidats faibles ont parfois capitalisé les flux de trésorerie au moyen d'un taux de capitalisation erroné, par exemple parce qu'ils ont utilisé un taux d'actualisation erroné ou n'ont pas tenu compte de l'incidence du taux de croissance, ou ont appliqué incorrectement le taux de capitalisation aux flux de trésorerie. De plus, bon nombre d'entre eux n'ont pas apporté d'ajustements au bilan ou les ont apportés incorrectement (par exemple, ils les ont apportés dans le mauvais sens ou ont

utilisé le total de la trésorerie sans prendre en compte les besoins de trésorerie d'exploitation de DI).

### **OE n° 9 (Analyse des ratios)**

Les candidats devaient calculer certains ratios financiers de DI et analyser les aspects des activités de DI qui pourraient être améliorés ainsi que les synergies que TMB pourrait réaliser en faisant l'acquisition de DI. Des données de référence du secteur de la fabrication de produits alimentaires de spécialité et des renseignements généraux sur DI étaient fournis à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la plupart des ratios financiers et traiter de certains des aspects des activités qui pourraient être améliorés et de certaines des synergies, d'après les ratios financiers.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont calculé correctement tous les ratios financiers. Ils ont tenté de traiter de certains aspects des activités qui pourraient être améliorés (comme l'augmentation des dépenses de marketing et des dépenses en immobilisations) et des synergies potentielles (habituellement, les produits complémentaires et le partage des installations de production), mais ils n'ont parfois pas fourni une analyse suffisamment approfondie, c'est-à-dire qu'ils n'ont formulé que de brèves recommandations sans faire référence aux données de l'étude de cas ou qu'ils n'ont fourni que quelques recommandations.

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre d'améliorations opérationnelles, comme la réduction des frais généraux et administratifs et les synergies potentielles, comme le regroupement des services administratifs. Les candidats forts ont aussi mieux intégré les données de l'étude de cas en tenant compte des ajustements de normalisation découlant de l'évaluation, par exemple, la rémunération excédentaire versée à Shelly et à son fils, l'incidence des dons sur les charges de DI et/ou le sous-investissement dans les dépenses en immobilisations.

Certains candidats faibles ont seulement fait une analyse des ratios et tenté d'expliquer les ratios de DI relativement à ceux du secteur, mais n'ont pas traité des améliorations opérationnelles et/ou des synergies. D'autres candidats faibles ont relevé des améliorations opérationnelles ou des synergies, mais n'ont pas expliqué comment elles pouvaient être réalisées ou en quoi elles seraient avantageuses pour TMB.

### **OE n° 10 (Options de financement)**

Les candidats devaient analyser les deux possibilités de financement proposées pour l'acquisition de DI et faire une recommandation. Des informations sur les deux possibilités de financement, y compris les modalités clés du billet à payer et de l'échange d'actions, étaient fournies à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les deux possibilités en intégrant les données de l'étude de cas et les diverses modalités des deux possibilités, puis formuler une recommandation quant à la possibilité de financement que TMB devrait choisir pour acquérir DI.



Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont tenté d'analyser le billet à payer, mais ont eu de la difficulté à comparer ses modalités à celles de l'échange d'actions en raison de la différence des deux possibilités de financement. Les candidats se sont généralement concentrés sur les flux de trésorerie (même s'ils ont souvent omis de vérifier si TMB générerait des flux de trésorerie suffisants pour assurer le service de la dette), sur les conséquences d'une défaillance et sur la garantie exigée. De nombreux candidats ont tenté d'analyser l'échange d'actions en tenant compte de la participation de Shelly, de la dilution de la participation des actionnaires existants et des répercussions de la présence de Shelly au sein du Conseil d'administration de TMB. Dans bien des cas, toutefois, ils n'ont pas tenté de calculer la participation de Shelly ni la dilution de la participation des actionnaires existants. De plus, certains candidats ont mal compris les données de l'étude de cas et ont supposé que Shelly ne recevrait que 5 % des actions de TMB ou n'ont pas compris le fonctionnement de l'échange d'actions, par exemple, parce qu'ils n'ont pas saisi que de nouvelles actions de TMB devraient être émises en faveur de Shelly. La plupart des candidats ont formulé une conclusion étayée par leur analyse quant aux possibilités de financement.

Les candidats forts ont analysé la plupart des facteurs pertinents dans leur évaluation du billet à payer. Dans leur analyse, ils ont établi des liens avec les données de l'étude de cas portant à la fois sur TMB et DI et sur leurs soldes de trésorerie, leurs flux de trésorerie ou leurs stratégies d'exploitation. Les candidats forts ont aussi traité d'un plus grand nombre de facteurs pertinents pour évaluer l'échange d'actions, ont souvent calculé le pourcentage de participation et la dilution pour l'échange d'actions, et ont calculé et/ou analysé la clause d'indexation sur les bénéficiaires futurs et ont utilisé ces calculs et analyses pour étayer leur conclusion.

Les candidats faibles ont relevé certaines modalités du billet à payer ou de l'échange d'actions, comme le taux d'intérêt du billet à payer, sans expliquer si ces conditions étaient avantageuses ou non pour TMB. Certains candidats faibles ont aussi calculé les flux de trésorerie annuels (en tenant compte du capital et des intérêts), mais n'en ont pas analysé les incidences (par exemple, pour savoir si TMB pourrait gérer de tels flux de trésorerie, ou en comparant ces flux aux flux de trésorerie ou aux soldes de trésorerie prévus).

### **OE n° 11 (Système de paiement électronique)**

Les candidats devaient évaluer un système de paiement électronique et recommander à TMB de l'adopter ou non. L'information relative au système de paiement électronique, y compris le coût associé à l'utilisation actuelle de chèques par TMB et le coût du système de paiement électronique, était fournie à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse du coût du système de paiement électronique, traiter un certain nombre de facteurs qualitatifs associés au système et formuler une recommandation étayée.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont présenté une analyse des coûts qui intégrait les coûts pertinents. Ils ont aussi tenté d'analyser certains facteurs qualitatifs liés au système de paiement électronique, en tenant généralement compte de leur incidence sur la rapidité des paiements, sur les chèques perdus, sur les autorisations par voie électronique et sur la facilité des rapprochements bancaires, mais ils ont souvent répété les données de l'étude

de cas sans les analyser en profondeur en expliquant leur incidence sur TMB. La plupart des candidats ont formulé une conclusion étayée fondée sur leurs analyses qualitative et quantitative.

Les candidats forts ont présenté une analyse des coûts, mais ont traité d'un plus grand nombre d'aspects pertinents, comme l'incidence du système de paiement électronique sur le fonds de roulement, et ont tenté d'équilibrer leur analyse en y intégrant des inconvénients, comme le maximum d'opérations ou le risque lié à la sécurité des données. De façon générale, ils ont aussi mieux expliqué l'incidence des facteurs qualitatifs sur TMB.

Les candidats faibles n'ont pas toujours présenté d'analyse des coûts, mais lorsqu'ils l'ont fait, leur analyse était appropriée. Dans bien des cas, ils n'ont pas fourni d'analyse qualitative ou n'ont pas traité un nombre suffisant de facteurs qualitatifs, ou ont relevé et répété des données pertinentes de l'étude de cas sans expliquer pourquoi ces données constituaient un avantage ou un inconvénient pour TMB. De plus, certains candidats faibles n'ont pas présenté d'analyse quantitative des coûts.

### **OE n° 12 (Dividende ou rachat d'actions)**

Les candidats devaient déterminer si TMB devrait verser un dividende ou effectuer un rachat d'actions. Des renseignements sur le solde de trésorerie de TMB étaient fournis à l'Annexe VIII (Finance). Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser au moins deux des trois options (dividende régulier, dividende exceptionnel et rachat d'actions) avec une certaine profondeur, puis formuler une recommandation étayée.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les trois options en expliquant le fonctionnement de chacune d'elles et son incidence sur TMB. Dans leur analyse, la plupart des candidats ont tenu compte de facteurs qui différaient selon les trois options, comme les attentes futures des actionnaires ou l'incidence sur le cours de l'action de TMB, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas bien expliqué les différences entre les options et ont donc présenté une analyse inexacte sur le plan technique. La plupart des candidats ont également formulé une conclusion étayée sur l'option la plus appropriée pour TMB.

Les candidats forts ont présenté une analyse correcte sur le plan technique faisant état des différences entre les trois options, qui tenait compte de facteurs comme les attentes futures des actionnaires, le message envoyé au marché concernant les flux de trésorerie de TMB et l'incidence sur le cours de l'action de TMB. Les candidats forts ont aussi intégré les données de l'étude de cas en tenant compte du désir de TMB de croître au moyen d'acquisitions et des clauses restrictives imposées par la banque.

Les candidats faibles n'ont pas compris les différences entre les trois options et ont présenté une analyse erronée sur le plan technique. Certains d'entre eux se sont concentrés sur les incidences fiscales pour les actionnaires seulement, lesquelles étaient moins importantes du point de vue de TMB que les conséquences pour TMB elle-même.

**OE n° 13 (Critères d'acquisition)**

Les candidats devaient analyser les cibles potentielles d'acquisition pour déterminer lesquelles correspondaient le mieux aux critères d'acquisition de TMB, puis formuler une recommandation concernant l'entreprise ou les entreprises à l'égard desquelles TMB devrait réaliser un contrôle diligent plus poussé. À la page du travail à faire propre au rôle, on indiquait aux candidats les critères qu'ils devaient utiliser pour évaluer les cibles d'acquisition. Des informations sur ces cibles, y compris les principaux indicateurs financiers, étaient fournies à l'Annexe VIII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer certaines des entreprises en fonction des critères d'acquisition de TMB, y compris les ratios de référence de TMB, et formuler une conclusion quant aux cibles sur lesquelles TMB devrait se concentrer.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont tenté de calculer le bénéfice par action de certaines ou de la totalité des cibles d'acquisition. La plupart des candidats ont aussi utilisé les critères d'acquisition fournis, notamment le bénéfice minimal, le bénéfice par action et le rendement de l'actif, pour étayer leur recommandation.

Les candidats forts ont correctement calculé le bénéfice par action et le ratio de rendement de l'actif de TMB et ont comparé les ratios de TMB à ceux de chacune des cibles d'acquisition pour étayer leur conclusion.

Les candidats faibles n'ont pas calculé ou ont mal calculé le bénéfice par action des cibles d'acquisition (parce qu'ils n'ont pas tenu compte de la taille de chaque cible relativement à TMB et aux autres cibles) ainsi que le bénéfice par action et le ratio du rendement de l'actif de TMB (parce qu'ils ont choisi des données d'entrée inexactes). De plus, certains candidats faibles n'ont pas tenu compte des critères de sélection fournis et ont plutôt utilisé leurs propres critères (comme choisir l'entreprise au haut du classement ou utiliser des mesures qui ne figuraient pas dans les critères d'acquisition, par exemple la ligne d'activité de la cible), ou ont formulé une recommandation sans expliquer les critères qu'ils avaient utilisés.

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 2 – Rôle en Gestion de la performance (TMB)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la**

**Grille de compétences :** Gestion de la performance (7)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 7 (Développement de recettes)**

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative et qualitative de l'incidence d'une réduction de quatre à trois du nombre de nouvelles recettes proposées par semaine pour les boîtes-repas Chef Rita « Sans prétention » et formuler une recommandation. Les informations relatives à la proposition, y compris le total de repas vendus pour les nouvelles recettes selon les deux scénarios et les coûts connexes, étaient présentées à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). De plus, les renseignements fournis dans la section commune de l'étude de cas pouvaient être utilisés pour l'évaluation de la proposition. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le bénéfice d'exploitation différentiel découlant de la proposition de nouvelles recettes selon chacun des deux scénarios envisagés, analyser les éléments qualitatifs pertinents et formuler une recommandation.

Les candidats ont eu un peu de difficulté avec l'analyse quantitative, mais ont beaucoup mieux réussi l'analyse qualitative. Pour ce qui est du volet quantitatif du travail à faire, les candidats ont généralement calculé la marge sur coûts variables qui serait perdue sur les ventes liées aux nouvelles recettes si le nombre de nouvelles recettes proposées était réduit, mais la grande majorité des candidats n'ont pas intégré dans leurs calculs le pourcentage de clients qui achèteraient tout de même des repas, car ils choisiraient parmi les recettes existantes. De plus, de nombreux candidats n'ont pas su intégrer les coûts de développement et de la conception graphique des nouvelles recettes de façon utile et logique dans leurs calculs. En général, ils ont confondu les périodes considérées (hebdomadaire ou annuelle) ou n'ont pas réalisé que les coûts étaient proportionnels au nombre de recettes développées. Pour le volet qualitatif du travail à faire, la plupart des candidats ont présenté une analyse raisonnable des éléments qualitatifs à considérer. Par exemple, ils ont mentionné que l'offre de nouvelles recettes était un facteur de différenciation favorisant la fidélisation de la clientèle (un facteur clé de succès dans le secteur), que le nombre de nouvelles recettes proposées était déjà plus faible dans l'Ouest canadien ou qu'il serait possible de retravailler ou d'améliorer les recettes existantes, au lieu de développer de toutes nouvelles recettes. La plupart des candidats ont aussi formulé une recommandation qui découlait logiquement de leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats forts ont non seulement calculé la marge sur coûts variables perdue sur les ventes en raison de la réduction du nombre de nouvelles recettes, mais ils ont aussi tenu compte des coûts de développement et de conception graphique évités ou ont correctement intégré dans leur calcul le pourcentage de clients qui achèteraient tout de même des repas, car ils choisiraient

parmi les recettes existantes. Cela les a amenés à déterminer avec exactitude la différence globale du bénéfice d'exploitation de TMB selon les deux scénarios envisagés. Ils ont également présenté une analyse qualitative comprenant plusieurs éléments valables décrits de façon suffisamment approfondie.

Le volet quantitatif de l'analyse a posé des difficultés aux candidats faibles. Ils ont souvent omis de comparer les deux scénarios et se sont limités au calcul de la marge sur coûts variables actuelle générée par la vente de nouvelles recettes. La plupart ont tenté de comparer les marges sur coûts variables générées selon les deux scénarios, mais leur analyse comportait de nombreuses erreurs. Ils ont également souvent conclu à tort que les coûts de développement et de conception graphique n'étaient pas pertinents parce qu'ils étaient des coûts irrécupérables, ou en ont tenu compte de façon incohérente, par exemple en calculant un écart annuel alors que le reste de l'analyse était effectuée sur une base hebdomadaire. Dans leur analyse qualitative, les candidats faibles ont généralement répété certains éléments de leur analyse quantitative sous forme narrative, plutôt que de tenter de relever d'autres éléments non quantitatifs susceptibles d'influencer la décision.

### **OE n° 8 (Établissement des frais de livraison)**

Les candidats devaient faire une analyse quantitative et qualitative de la décision relative aux frais de livraison à facturer aux clients, selon qu'ils habitent en ville ou hors de la ville. Il était expressément demandé aux candidats d'examiner trois possibilités : le statu quo (des frais fixes de 10 \$ par livraison, ce qui générerait une perte sur le service de livraison); des frais fixes de 11 \$ par livraison; et une approche hybride consistant à facturer les frais actuels de 10 \$ pour les commandes dans les limites de la ville et à facturer le coût réel assumé par TMB pour les clients vivant en dehors des limites de la ville. Les informations relatives aux trois possibilités, y compris le total de repas vendus et les coûts connexes, étaient présentées à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). De plus, les renseignements fournis dans la section commune de l'étude de cas pouvaient être utilisés pour évaluer les possibilités. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient comparer le bénéfice ou la perte généré par les frais de livraison selon chacune des trois possibilités, analyser les éléments qualitatifs pertinents et formuler une recommandation.

Les candidats ont bien réussi à cette OE relativement facile. La plupart des candidats ont tenté de calculer le bénéfice ou la perte généré par les frais de livraison selon toutes les possibilités, et ont présenté de très bons calculs pour les deux premières possibilités, les plus faciles à analyser. De façon générale, les candidats ont eu de la difficulté avec la troisième possibilité, et beaucoup ont conclu à tort que le bénéfice ou la perte était nul, puisque les coûts réels étaient facturés aux clients, ce qui était faux puisque cela ne s'appliquait qu'à l'un des segments (les clients vivant à l'extérieur de la ville). Pour le volet qualitatif du travail à faire, la plupart des candidats ont présenté une analyse raisonnable des éléments qualitatifs à prendre en compte (tels que la sensibilité au prix, la tendance à la hausse de la proportion de commandes provenant de l'extérieur des limites de la ville, la perte potentielle de clients et la fidélisation de la clientèle, un facteur clé de succès) et ont formulé une recommandation découlant de leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats forts ont en général présenté un calcul quasi parfait du bénéfice ou de la perte généré par les frais de livraison selon les trois possibilités. Ils ont également présenté une analyse

qualitative comprenant plusieurs éléments valables décrits de façon suffisamment approfondie, et ont formulé une recommandation qui cadrerait avec leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats faibles ont semblé mal comprendre les données de l'étude de cas concernant le service de livraison. Certains pensaient que TMB fournissait elle-même le service de livraison, alors que d'autres croyaient à tort que le montant facturé au client était le montant payé par TMB à un tiers fournisseur qui assurait le service de livraison. Par conséquent, les calculs du bénéfice ou de la perte générés par chaque possibilité comportaient des erreurs importantes. De plus, de nombreux candidats n'ont pas analysé la troisième possibilité, et ont semblé pris au dépourvu par l'idée de refacturer un coût à un client. En général, les candidats faibles se sont contentés de répéter certains éléments de leur analyse quantitative sous forme narrative, plutôt que de tenter de relever d'autres éléments non quantitatifs susceptibles d'influencer la décision. D'autres n'ont pas recommandé une possibilité à TMB.

### **OE n° 9 (Sous-traitance – sauce secrète)**

Les candidats devaient faire une analyse quantitative et qualitative d'une décision à l'égard de la fabrication d'un nouveau produit : des bouteilles de la sauce utilisée dans les boîtes-repas. TMB envisageait deux options : produire la sauce secrète en interne, ou sous-traiter la production à un tiers, Sauces délicieuses (SD). L'information sur les deux options était fournie à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). De plus, les informations comprises dans la section commune de l'étude de cas pouvaient servir à l'évaluation des options. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le bénéfice d'exploitation généré par la vente des sauces embouteillées selon les deux options, et prendre en compte la contrainte de capacité liée à l'option de la production en interne. Les candidats devaient aussi analyser les éléments qualitatifs pertinents, et formuler une recommandation.

La performance des candidats à cette OE a été inégale. La plupart des candidats ont effectué un calcul raisonnable de la marge sur coûts variables unitaire des sauces embouteillées selon l'option en interne et un calcul raisonnable du bénéfice d'exploitation généré par la vente des sauces embouteillées selon l'option de sous-traitance. Toutefois, de nombreux candidats ont eu de la difficulté avec le volet le plus difficile de l'analyse quantitative, soit la prise en compte de la contrainte de capacité dans l'option de la production en interne. La plupart des candidats ont calculé correctement la capacité du mélangeur disponible pour la production des bouteilles de sauce secrète, et ont pu constater qu'il y avait une insuffisance de capacité empêchant TMB de produire la totalité de la demande prévue pour les sauces embouteillées. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas su utiliser cette information pour ajuster le bénéfice d'exploitation de l'option de la production en interne. Bon nombre d'entre eux ont plutôt choisi de mentionner le problème de la capacité insuffisante dans la partie qualitative de leur analyse, sans se rendre compte qu'ils pouvaient quantifier cette insuffisance. La plupart des candidats ont réalisé une analyse qualitative satisfaisante des deux options envisagées. Les éléments qualitatifs les plus souvent mentionnés pour appuyer la production en interne ont été le contrôle accru sur la qualité, la fiabilité accrue de la production en temps opportun, la protection accrue de la confidentialité de la recette et la souplesse accrue en ce qui a trait aux modifications de la recette ou à l'ajout de divers types de sauces. Les éléments les plus souvent mentionnés à l'appui de l'externalisation ont été le fait que SD se spécialisait dans la fabrication de sauces, qu'elle éliminait tout problème

de capacité à l'avenir, qu'elle permettait à TMB de se concentrer sur ses compétences de base, comme la création de nouvelles recettes, et qu'elle permettait à TMB d'éviter une sortie de trésorerie initiale importante.

Les candidats forts ont non seulement calculé le manque à gagner au chapitre de la capacité, mais ont aussi compris que le calcul du bénéfice d'exploitation pour l'option de la production en interne serait fondé sur un nombre réduit de bouteilles. D'autres candidats forts n'ont pas tenu compte de l'insuffisance à la première étape de leur calcul, mais ont ensuite calculé un « coût d'opportunité » fondé sur la marge sur coûts variables perdue sur les bouteilles invendues. Ces candidats forts ont commis très peu d'erreurs dans le calcul du bénéfice d'exploitation généré par les deux options, puis ont comparé les deux montants de manière utile. Ils ont également présenté une analyse qualitative comprenant plusieurs éléments valables décrits de façon suffisamment approfondie, et ont formulé une recommandation qui cadrait avec leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats faibles ont soit complètement omis la question de la capacité, soit choisi de l'ignorer dans leur analyse quantitative. Certains d'entre eux ont commis des erreurs dans le calcul de la capacité disponible et/ou de la capacité nécessaire et ont conclu à tort que la capacité ne posait pas problème. Les candidats faibles ont souvent commis l'erreur d'utiliser la marge sur coûts variables unitaire comme point de départ de l'option de la sous-traitance, sans réaliser que les coûts variables unitaires (main-d'œuvre, matières premières et coûts indirects) ne seraient pas engagés si la production était externalisée à un tiers. Leur analyse qualitative comportait généralement une liste de données de l'étude de cas présentées sous la forme d'avantages et d'inconvénients, mais elle était accompagnée d'une analyse insuffisante, ou n'était accompagnée d'aucune analyse, de la façon dont ces données pouvaient aider TMB à choisir l'option à privilégier.

### **OE n° 10 (Données sur les ventes des produits Chef Dashim)**

Les candidats devaient analyser les données sur les ventes et les prix de vente des trois types de boîtes-repas Chef Dashim, et formuler des conseils sur la façon dont TMB pourrait mieux se démarquer dans l'Ouest canadien ainsi que sur tout autre moyen d'attirer davantage de clients. On attendait des candidats qu'ils se rendent compte que la sensibilité aux prix était très différente pour les trois types de boîtes-repas et que chaque type de boîte-repas était achetée par différents types de clients. Ils devaient également identifier la saisonnalité des données qui leur étaient présentées. Ils devaient ensuite fournir des conseils utiles sur le marché à prioriser et sur la stratégie d'établissement des prix propre à chaque type de boîte-repas, ainsi que d'autres conseils sur la façon d'améliorer les ventes et de différencier TMB dans l'Ouest canadien. Les informations relatives à l'établissement des prix et aux commandes des boîtes-repas de la marque Chef Dashim de clients étaient présentées à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). Pour améliorer leur analyse, les candidats pouvaient également utiliser les informations fournies dans la section commune de l'étude de cas.

Les candidats ont eu de la difficulté à traiter cette occasion d'évaluation, qui était la moins explicite des sept OE du rôle en Gestion de la performance. La plupart des candidats ont relevé, dans leur analyse des graphiques qui leur étaient présentés, que la sensibilité aux prix était différente pour

les trois types de boîtes-repas (« Sans prétention » classique, « Sans prétention » biologique et « Gourmet »). Toutefois, peu de candidats ont pu s'en servir pour fournir des conseils utiles et pertinents sur la façon de différencier TMB et d'augmenter son nombre de clients dans l'Ouest canadien. La plupart des candidats ont simplement conclu que les boîtes-repas pour lesquelles la sensibilité au prix était la plus élevée (« Sans prétention » classique) devraient être offertes à bas prix et que les boîtes-repas pour lesquelles la sensibilité au prix était la plus élevée (Gourmet) devraient être offertes à un prix plus élevé, sans approfondir davantage leur analyse. De nombreux candidats ont aussi mentionné le caractère saisonnier des ventes, mais n'ont pas su aller plus loin dans leur analyse.

Les candidats forts ont correctement relevé la différence entre le degré de sensibilité aux prix pour les trois types de boîtes-repas et la nature saisonnière des ventes de boîtes-repas de TMB dans l'Ouest canadien, et ont utilisé cette information pour fournir des conseils utiles à TMB pour l'avenir. Certains candidats forts ont tenté de nommer les différents types de clients qui achetaient les trois types de boîtes-repas et ont formulé des recommandations précises quant à la façon de différencier TMB dans les créneaux précis du marché, allant au-delà de la simple recommandation d'augmenter ou de réduire les prix. Des candidats forts ont établi des liens avec les informations présentées dans l'étude de cas sur la concurrence dans le secteur d'activité, basée sur le prix, et avec la réputation de chef Dashim en tant que chef de renom, et ont suggéré que TMB se positionne sur le marché des repas de grande qualité, comme les boîtes-repas « Gourmet » ou « Sans prétention » biologique, puisque le marché de l'Ouest canadien était déjà saturé de boîtes-repas d'entrée de gamme qui n'utilisaient pas pleinement la compétence et l'expertise de chef Dashim. D'autres candidats forts ont formulé des recommandations éclairées sur la façon d'améliorer les ventes de TMB dans l'Ouest canadien au cours des mois de l'année où les ventes étaient à leur plus bas, en adaptant leurs recommandations aux trois types de boîtes-repas. Par exemple, certains candidats ont recommandé d'offrir des rabais en septembre pour les boîtes-repas « Sans prétention » classiques, ou de proposer de nouvelles recettes novatrices en septembre pour les boîtes-repas « Gourmet ». Dans l'ensemble, les candidats forts ont mieux su intégrer les diverses données présentées tout au long de l'étude de cas afin de fournir des conseils utiles à TMB.

Les candidats faibles ont semblé surpris par ce travail à faire inhabituel et moins dirigé, et ont eu de la difficulté à tirer des conclusions utiles à partir de l'information présentée. Ils ont en général décrit ce qu'ils voyaient dans les graphiques, sans vraiment chercher à donner un sens aux informations décrites. Par exemple, ils ont fait remarquer que lorsque les prix baissaient, le volume des ventes augmentait pour tous les types de boîtes-repas, sans essayer d'évaluer quels types de repas étaient les plus sensibles au prix. Ils ont formulé des commentaires sur le caractère saisonnier des ventes sans tenter d'expliquer pourquoi il en était ainsi, ou sans tenter de s'en servir comme base pour formuler une recommandation utile. En général, les candidats faibles se sont concentrés exclusivement sur les descriptions et ont peu analysé les données présentées.

### **OE n° 11 (Flux de trésorerie – acquisition de VS)**

Les candidats devaient déterminer ce qui changerait dans les prévisions de trésorerie de Végé-sucré (VS), une entreprise de desserts végétaliens que TMB envisageait d'acquérir, si TMB en



devenait propriétaire. Les informations sur les prévisions de trésorerie de VS pour les quatre prochains exercices fournies par ses propriétaires actuels étaient présentées à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser les autres informations fournies pour apporter les ajustements appropriés aux prévisions présentées.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont compris le travail à faire et ont fait des efforts raisonnables pour retraiter les prévisions de trésorerie de l'entreprise ciblée. La plupart des candidats ont correctement ajusté les prévisions pour tenir compte des rejets anormaux et du personnel supplémentaire nécessaire (directeur des desserts et directeur de l'approvisionnement) dans l'éventualité où l'acquisition se réaliserait, et ont préparé des prévisions révisées sur quatre ans conformes aux hypothèses relatives aux taux de croissance. Les erreurs les plus fréquentes ont été les suivantes : ne pas tenir compte des rejets anormaux dans le calcul de la réduction des remises sur quantité, ne pas tenir compte de la répartition entre les types de matières premières dans le calcul des remises perdues, fonder l'ajustement du nouveau salaire du maître-confiseur sur l'intégralité de son salaire plutôt que sur la différence entre le salaire de l'ancien et du nouveau, et ignorer le salaire de l'ancien maître-confiseur lors de la quantification des sorties de trésorerie réduites dues aux licenciements d'employés.

Les candidats forts ont commis moins d'erreurs dans leurs prévisions de trésorerie révisées. En général, ils ont correctement calculé séparément les achats de matières premières que sont la farine, le sucre et le substitut de beurre, puisque seuls ces achats étaient visés par la réduction de la remise. Ils n'ont pas tenu compte, à juste titre, de l'information fournie sur le taux d'imputation du salaire de l'ancien maître-confiseur, et n'ont ajusté les prévisions que pour tenir compte de l'écart entre le salaire imputé de l'ancien maître-confiseur et le salaire du nouveau maître-confiseur à embaucher. La plupart ont également évité les erreurs techniques mineures dans le calcul des ajustements au titre de la main-d'œuvre directe et des matières premières.

Les candidats faibles ont commis de nombreuses erreurs dans leur calcul des prévisions de trésorerie révisées. Certains d'entre eux ont limité leur analyse à une année au lieu de tenter de réviser l'ensemble des prévisions fournies par le propriétaire précédent. Certains n'ont pas compris le travail à faire et ont décrit les ajustements à apporter sous forme narrative plutôt que de réviser les prévisions de façon quantitative. Un nombre étonnant de candidats n'ont pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation.

### **OE n° 12 (Acquisition de VS – analyse qualitative)**

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse qualitative des avantages et des inconvénients de l'acquisition de l'entreprise de desserts végétaliens par TMB et de formuler une recommandation quant à la compatibilité stratégique de cette acquisition. Comme pour l'OE précédente, des informations spécifiques à VS étaient fournies à l'Annexe VIII (Gestion de la performance) et des informations supplémentaires se trouvaient dans la section commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable de la compatibilité stratégique de cette acquisition, ainsi que ses avantages et ses inconvénients, en faisant des liens avec les informations fournies sur TMB et son secteur d'activité, et avec les informations propres à l'entreprise ciblée. Ils devaient tenir compte du fait

que le nouveau projet concernait une entreprise déjà en exploitation, et non le démarrage d'une entreprise.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont relevé un nombre raisonnable d'éléments valables en faveur ou non de l'acquisition proposée, ou ont évalué la compatibilité stratégique avec les activités et l'orientation stratégique actuelles de TMB. La plupart des candidats ont indiqué que le dessert végétalien était naturellement compatible avec les repas végétariens de chef Dashim offerts dans l'Ouest canadien, et que les desserts de VS pouvaient être un ajout aux boîtes-repas actuellement offertes par TMB. Ils ont aussi fait état du manque d'expertise de TMB dans la fabrication et la vente de desserts, des problèmes potentiels associés au licenciement de nombreux employés de VS et de la possibilité de vendre les boîtes-repas de TMB dans les restaurants et les supermarchés qui vendent actuellement des desserts VS. Toutefois, bon nombre de candidats n'ont pas vu que VS était une entreprise existante et ont mentionné des éléments qui ne seraient valides que si TMB voulait créer une nouvelle entreprise de fabrication et de vente de desserts. Par exemple, ils ont mentionné que les employés de TMB n'avaient aucune expérience dans la fabrication de desserts, ne réalisant pas que la plupart des employés de VS seraient encore là après l'acquisition et qu'ils pourraient faire bénéficier TMB de leur propre expertise.

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre d'avantages et d'inconvénients valables de l'acquisition, en insistant sur ceux qui étaient de nature stratégique et en expliquant en profondeur pourquoi ils étaient importants ou pertinents. Ils ont évité les éléments plus génériques qui s'appliqueraient à toute acquisition, tels que la mise de fonds importante, les conflits de culture potentiels et l'incidence des licenciements sur le moral des employés, et ont plutôt concentré leur analyse sur des éléments stratégiques spécifiques à l'étude de cas, tels que la possibilité d'accéder à la clientèle de VS, la proximité géographique entre VS et TMB dans l'Ouest canadien, la nature complémentaire des produits vendus et les problèmes de prix potentiels associés à la sensibilité aux prix dans le marché de TMB.

Les candidats faibles ont souvent présenté leurs arguments sous forme de liste à puces, ont mentionné des avantages et des inconvénients et ont généralement effectué une analyse peu approfondie, se limitant à une énumération des données de l'étude de cas. Bon nombre des éléments étaient génériques et pouvaient s'appliquer à la plupart des acquisitions ou des entreprises en démarrage. Bon nombre de candidats faibles ont répété sous une forme narrative certains éléments qu'ils avaient intégrés dans leur réévaluation quantitative des prévisions de trésorerie de VS à l'occasion d'évaluation précédente, plutôt que de tenter de relever des éléments véritablement qualitatifs ou stratégiques qui aideraient à justifier l'acquisition. Leurs réponses étaient donc trop axées sur les enjeux opérationnels comme les remises, les coûts de main-d'œuvre et les rejets, plutôt que sur les éléments plus stratégiques attendus à l'occasion d'évaluation.

### **OE n° 13 (Acquisition de PVM et stratégie de croissance)**

Les candidats devaient évaluer l'acquisition de PVM, la société de chef Dashim que TMB a acquise il y a 18 mois, en réalisant les trois tâches précises qui étaient demandées : 1) évaluer si les objectifs initiaux de l'acquisition avaient été atteints; 2) discuter des améliorations qui

pouvaient être apportées dans l'intégration de PVM ou d'autres acquisitions à venir et 3) suggérer des possibilités de croissance futures pour TMB autres que des acquisitions. Les informations relatives à l'intégration de PVM, y compris les objectifs initiaux, étaient présentées à l'Annexe VIII (Gestion de la performance). De plus, les informations fournies dans la section commune de l'étude de cas pouvaient être utilisées pour évaluer l'acquisition et analyser les stratégies de croissance potentielles. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une évaluation raisonnable des objectifs initiaux de l'acquisition de PVM, en intégrant des données pertinentes de l'étude de cas, et conclure que ces objectifs n'avaient généralement pas été atteints. Ils devaient aussi analyser les lacunes de l'intégration de PVM à TMB. Enfin, ils devaient proposer des moyens de faire croître TMB dans l'avenir.

Cette occasion d'évaluation, qui devait être l'OE la plus difficile dans le rôle en Gestion de la performance, a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont fait une tentative raisonnable d'analyse des objectifs initiaux de l'acquisition de PVM, mais leur analyse manquait généralement de profondeur. La plupart des candidats sont arrivés d'emblée à la conclusion que les deux premiers objectifs étaient atteints (expansion et croissance dans l'Ouest canadien, et adoption à Montréal du modèle du centre de Vancouver), sans aller plus loin et sans tenir compte des données de l'étude de cas qui montraient comment ces objectifs n'avaient été atteints qu'en partie. La plupart des candidats ont conclu que le troisième objectif (le recours à l'expertise culinaire de chef Dashim) n'était pas atteint et ont fourni une analyse étayée pour expliquer leur évaluation. Les candidats ont obtenu de très mauvais résultats au deuxième élément du travail à faire de l'occasion d'évaluation. La plupart ont pensé à tort qu'on leur demandait des recommandations sur la façon de résoudre les problèmes opérationnels actuels survenant dans la division de l'Ouest canadien de TMB (anciennement PVM), plutôt que de relever les problèmes dans l'intégration de l'entreprise acquise et de présenter des suggestions sur la façon de mieux intégrer les futures acquisitions. La plupart des candidats ont compris le troisième élément du travail à faire et ont raisonnablement tenté d'analyser les possibilités de croissance future de TMB autres que les acquisitions, mais leur analyse contenait souvent des éléments génériques, comme la suggestion selon laquelle TMB devrait former des coentreprises, conclure des partenariats ou prendre de l'expansion géographiquement, sans approfondir davantage ni lier les recommandations aux éléments propres à l'étude de cas.

Les candidats forts ont compris que les trois objectifs initiaux liés à l'acquisition de PVM n'avaient pas été atteints, et ils ont étayé leur évaluation à l'aide des données pertinentes de l'étude de cas. Ils ont souligné que l'intégration aurait pu être améliorée en faisant participer davantage chef Dashim au processus en lui demandant ses idées et que, plutôt que de tenter de reproduire le modèle du centre de Montréal dans l'Ouest canadien, TMB aurait dû tenter de prendre en compte les forces et les spécificités de PVM et de son marché de l'Ouest canadien, et faire l'intégration de façon à en tirer profit. La deuxième tâche est toutefois demeurée difficile, même pour les candidats forts, qui n'ont eu aucune difficulté à relever des possibilités de croissance future adaptées aux caractéristiques propres à PVM. Par exemple, les candidats forts ont suggéré de conclure des alliances avec des supermarchés spécialisés, de les utiliser comme véhicule de vente pour les boîtes-repas, de signer des contrats avec d'autres chefs de renom ou de conclure des partenariats avec des agriculteurs locaux pour l'approvisionnement en ingrédients locaux de grande qualité pour les boîtes-repas.

Les candidats faibles n'ont généralement pas tenu compte des trois tâches à faire et ont plutôt tenté de résoudre les problèmes d'exploitation de PVM, en formulant des recommandations qui, bien qu'elles représentaient souvent des idées valables en général, ne répondaient à aucun des éléments précis du travail à faire. D'autres ont compris la première et la troisième tâches, mais ont fourni des réponses très superficielles ou simplistes. Ils sont rapidement arrivés à la conclusion que les objectifs 1 et 2 étaient atteints et que l'objectif 3 ne l'était pas, fournissant peu d'éléments à l'appui de leurs évaluations. Les candidats faibles n'ont généralement pas ou très peu répondu à la deuxième demande dans le contexte visé, proposant plutôt des améliorations opérationnelles à la division de l'Ouest canadien de TMB.

**Épreuve/étude de cas :** Jour 2, rôle en Fiscalité (TMB)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la Grille de compétences :** Fiscalité (7)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 7 (Questions comptables et vente du terrain)**

On demandait aux candidats d'analyser le traitement fiscal des trois questions d'information financière, ainsi que de la disposition du terrain vacant de Vancouver. Des informations sur les trois questions d'information financière (rabais offert, contrat avec Chef Arlene et rénovation du centre de traitement des commandes de Montréal) étaient disséminées dans la partie commune de l'étude de cas. L'Annexe VIII (Fiscalité) comportait des informations sur l'historique du terrain vendu. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs de ces éléments du point de vue fiscal.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart ont analysé le traitement de la disposition du terrain en se demandant si elle donnait lieu à un gain en capital ou à un revenu, et ont généralement intégré au moins une ou deux données de l'étude de cas pour étayer leurs conclusions. Toutefois, ils ont souvent omis d'analyser le traitement fiscal des questions d'information financière, ou l'ont analysé en ne fournissant que de très brèves explications.

Les candidats forts ont analysé le traitement de la disposition du terrain en se demandant si elle donnait lieu à un gain en capital ou à un revenu et ont énuméré plusieurs données étayant les deux points de vue avant de formuler une conclusion étayée. Ils ont aussi traité des incidences fiscales des trois questions d'information financière en analysant la nature de chacune de ces questions, particulièrement d'un point de vue fiscal.

Les candidats faibles ont souvent conclu trop rapidement que la vente du terrain donnait lieu à un gain en capital (sans même évaluer si ce pouvait ne pas être le cas) et en ont tout au plus expliqué les incidences (soit que seulement 50 % du gain serait inclus dans le revenu). Ils ont rarement tenté d'analyser le traitement fiscal des questions d'information financière, et ceux qui l'ont fait se sont contentés d'indiquer que les impôts augmenteraient en raison de la hausse du résultat net figurant aux états financiers, ou l'inverse, sans donner plus de détails.

**OE n° 8 (Revenu imposable et impôt à payer)**

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral à payer pour 2021. Les états financiers leur étaient fournis à l'Annexe I (Commune) de l'étude de cas, et l'Annexe VII (Fiscalité) comportait des informations sur les immobilisations et d'autres éléments relatifs à la fiscalité. Les candidats ont su tenir compte, dans leurs calculs, des résultats du travail effectué à l'OE n° 7. Pour montrer leur compétence, ils devaient calculer le revenu imposable, y compris un calcul raisonnable de la DPA, et faire un calcul satisfaisant de l'impôt à payer.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable en utilisant comme point de départ le résultat net avant impôts et en apportant les ajustements fiscaux les plus simples (amortissement, dons, frais de repas et représentation, vente du terrain et intégration des ajustements apportés au résultat comptable). Ils ont toutefois souvent omis d'apporter les ajustements pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière. En général, ils ont bien calculé la DPA à partir des soldes d'ouverture et pour les catégories 8 et 50, mais ont souvent eu du mal à intégrer adéquatement les acquisitions des catégories 1, 12 et 53 (ils ont fréquemment commis des erreurs concernant une ou deux de ces catégories). La plupart des candidats ont également calculé correctement l'impôt à payer en appliquant le taux de base, l'abattement provincial et la réduction du taux général.

Les candidats forts ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable : ils ont apporté la plupart des ajustements requis (y compris pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière) et calculé correctement la DPA de la plupart des catégories. Ils ont également calculé correctement l'impôt à payer en appliquant le taux de base, l'abattement provincial et la réduction du taux général, et ont généralement apporté de la profondeur en expliquant pourquoi d'autres éléments n'étaient pas inclus (comme le fait que TMB n'avait pas droit à la déduction accordée aux petites entreprises, puisqu'elle n'est pas une SPCC).

Les candidats faibles ont généralement tenté de calculer le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable, et ont généralement tenté d'apporter la plupart des ajustements fiscaux les plus simples. Toutefois, ils ont rarement tenté d'apporter des ajustements pour tenir compte de la différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal des questions d'information financière. Les candidats faibles ont souvent commis de multiples erreurs dans le calcul de la DPA : ils ont fréquemment classé les acquisitions dans les mauvaises catégories et omis d'appliquer l'incitatif à l'investissement accéléré. Beaucoup de candidats faibles ont calculé l'impôt à payer selon une estimation fondée sur les états financiers (27 %), plutôt que de montrer le calcul des taux appropriés à utiliser.

**OE n° 9 (Acquisition de DI)**

Les candidats devaient analyser les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, de l'acquisition de Desserts inc. (DI), que ce soit par achat d'actifs ou par achat d'actions. Des renseignements sur DI étaient fournis à l'Annexe VIII (Fiscalité), notamment ses soldes fiscaux à la fin de sa plus récente année d'imposition et la juste valeur marchande (JVM) des actifs devant être acquis. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient tenter

d'analyser les deux options, soit l'achat d'actifs et l'achat d'actions, et tenter d'en décrire les incidences sur le plan de la TPS/TVH et d'approfondir certaines des questions particulières (comme les incidences sur la DPA, le choix relatif à la TPS/TVH ou les pertes autres qu'en capital reportables).

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'analyser l'achat d'actifs et l'achat d'actions, mais comme l'OE ne comportait pas de composante quantitative claire, ils ont abordé l'analyse de diverses manières. Ils ont le plus souvent soulevé le fait que la DPA s'applique sur la JVM des actifs à la suite d'un achat d'actifs, de la possibilité d'effectuer un choix pour éviter de payer la TPS/TVH sur l'achat d'actifs, et des restrictions de pertes qui s'appliquent après une acquisition de contrôle. La plupart des candidats ont aussi traité de facteurs qualitatifs, dont le fait qu'il est possible qu'il y ait des passifs cachés dans le cas d'un achat d'actions et que TMB pourrait choisir les actifs qu'elle souhaite acquérir dans le cas d'un achat d'actifs.

Les candidats forts ont généralement traité des mêmes notions, soit la DPA applicable sur la JVM, le choix relatif à la TPS/TVH et les restrictions de pertes. Toutefois, ils ont mieux analysé les restrictions de pertes et ont manifestement compris que DI pouvait déduire les pertes parce qu'elle comptait continuer d'exploiter l'entreprise dans une attente raisonnable de profit. En général, les candidats forts ont aussi tenu compte des incidences de la TPS/TVH sur les deux options et ont souvent indiqué qu'un achalandage serait acquis, lequel serait admissible à la DPA (catégorie 14.1).

Les candidats faibles ont souvent abordé cette OE selon un point de vue erroné (celui du vendeur plutôt que celui de l'acheteur). Ceux qui avaient le bon point de vue ont quand même eu du mal à distinguer un achat d'actifs d'un achat d'actions et ont fréquemment commis des erreurs techniques importantes en tentant de le faire. Les candidats faibles ont souvent indiqué que les pertes et les dons seraient transférés à l'acquéreur dans le cadre d'un achat d'actifs, ou ont laissé entendre que TMB pourrait utiliser les pertes autres qu'en capital de DI (sans fournir de suggestions de planification, qui seraient nécessaires pour obtenir un tel résultat).

### **OE n° 10 (Réinstallation d'un employé)**

Il était indiqué aux candidats qu'un employé, Krzysztof, recevrait plusieurs avantages s'il acceptait une réinstallation, et il leur était demandé d'en évaluer les conséquences, pour Krzysztof et pour TMB, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH. L'Annexe VII (Fiscalité) comportait des renseignements supplémentaires sur les dépenses de Krzysztof. Il y était indiqué que pendant le séjour à Halifax de Krzysztof et de son épouse, ils loueraient leur maison de Vancouver à un tiers, et qu'ils aimeraient connaître les incidences fiscales de cette décision. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser avec une certaine profondeur les questions liées au déménagement de Krzysztof (avantage/déduction pour frais de déménagement, changement d'usage de la résidence principale pour en faire un immeuble locatif et allocation de logement ou frais de bureau à domicile).

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont analysé les frais de déménagement et ont expliqué que, la distance étant supérieure à 40 kilomètres et le déménagement étant nécessaire pour son travail, Krzysztof pourrait déduire les frais de

déménagement qui excéderaient le remboursement offert, et que le remboursement ne serait pas imposable. Ils ont souvent commis des erreurs concernant les coûts associés à la recherche d'un logement (certains ont indiqué que le remboursement serait imposable ou que Krzysztof pourrait déduire les coûts restants, ce qui était inexact). La plupart des candidats ont tenté d'analyser les règles relatives au changement d'usage ou l'allocation de logement, mais n'ont souvent approfondi aucune de ces questions (par exemple, ils se sont contentés d'indiquer que l'allocation de logement serait imposable, sans mentionner qu'il serait possible de déduire les frais de bureau à domicile). La plupart des candidats ont analysé la déductibilité des dépenses par TMB ou les conséquences sur le plan de la TPS/TVH.

Les candidats forts ont généralement bien analysé les frais de déménagement, et ont tenu compte non seulement des critères d'admissibilité du déménagement et des frais de déménagement en général, mais aussi des coûts de recherche d'un logement et d'autres éléments, comme les frais de repas et le dépôt de garantie. Ils ont relevé qu'il y aurait un changement d'usage de la maison, ce qui donnerait lieu à une disposition réputée de la résidence à sa JVM, et ont indiqué que l'exemption pour résidence principale pourrait s'appliquer à cette disposition et qu'un choix pourrait être fait pour reporter la disposition réputée. Les candidats forts ont aussi expliqué que l'allocation de logement serait imposable, et qu'elle pourrait être compensée par la déduction des frais de bureau à domicile. Ils ont aussi analysé la déductibilité des dépenses par TMB et les conséquences sur le plan de la TPS/TVH.

Les candidats faibles ont analysé les frais de déménagement, et ont souvent indiqué que les remboursements seraient imposables pour Krzysztof (ce qui était inexact) et que ce dernier pourrait en déduire les frais de déménagement. Souvent, les candidats faibles n'ont pas traité du changement d'usage ou de l'allocation de logement, ou se sont contentés de mentionner que le revenu de location gagné par Krzysztof serait imposable. Ils ont rarement tenté d'analyser les conséquences de ces avantages pour TMB.

### **OE n° 11 (Prêts aux actionnaires – BDFH)**

Les candidats devaient aider Rita et Conrad à comprendre les incidences des prêts aux actionnaires consentis par BDFH, une société de portefeuille familiale privée, à plusieurs membres de la famille. Les dates, les montants et l'objet de trois différents prêts aux actionnaires étaient présentés à l'Annexe VIII. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser correctement le traitement fiscal du capital d'un prêt à l'actionnaire, ainsi que certaines des autres questions propres aux prêts (comme l'exception relative à une automobile, le moment de l'inclusion, l'incidence de l'impôt sur le revenu fractionné [IRF] ou l'avantage réputé au titre des intérêts).

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser les prêts, mais ils en ont souvent oublié un (sans que cet oubli touche un prêt en particulier) et n'en ont traité que deux. Ils ont souvent compris que les actionnaires devaient généralement inclure les prêts qui leur étaient consentis dans le calcul de leur revenu et qu'une exception était prévue en cas de remboursement du prêt dans un délai déterminé. De nombreux candidats ont toutefois eu du mal à déterminer correctement ce délai. La plupart ont tenté d'analyser l'avantage réputé au titre des intérêts, mais beaucoup ont eu de la difficulté à bien appliquer les règles.



Les candidats forts ont analysé les trois prêts, ont clairement indiqué le délai à l'intérieur duquel ils devaient être remboursés afin d'éviter leur inclusion dans le revenu, et ont conclu correctement que ce délai était dépassé dans le cas de Conrad. Ils ont également cherché d'autres exceptions dont Conrad pourrait se prévaloir (comme celle relative à une automobile), et ont expliqué pourquoi elles ne seraient pas applicables. Les candidats forts ont aussi tenu compte de l'incidence de l'avantage réputé au titre des intérêts pour chacun des trois prêts.

Les candidats faibles ont souvent analysé les prêts aux actionnaires de façon générale (et non les circonstances particulières des prêts décrits dans l'étude de cas). Nombre de ceux qui ont tenté d'analyser les prêts décrits n'en ont traité qu'un ou deux, et ont généralement commis des erreurs techniques (par exemple, ils ont utilisé le mauvais délai pour l'exception relative au remboursement). De plus, ils ont souvent mal appliqué les données de l'étude de cas et, par exemple, n'ont pas compris que Conrad n'était pas un employé de BDFH et ne pouvait donc pas se prévaloir de l'exception relative aux employés. De nombreux candidats faibles ont appliqué à l'envers les règles de l'avantage réputé au titre des intérêts, et ont indiqué que les intérêts seraient à inclure dans le cas des prêts dont le capital est inclus, et qu'aucun intérêt ne serait à inclure pour les prêts dont le capital est exclu.

#### **OE n° 12 (Rémunération des actionnaires – BDFH)**

Les candidats devaient donner des conseils sur la façon de structurer les futures distributions en espèces de BDFH. Rita et Conrad se demandaient également s'il serait possible de verser des dividendes ou un salaire à leurs enfants (de 21, 18 et 15 ans), dans l'hypothèse où ils feraient d'eux des actionnaires. On indiquait aussi aux candidats que le couple voulait distribuer 2 millions \$ de BDFH au cours des trois prochaines années. Des renseignements supplémentaires sur BDFH, dont bon nombre de ses soldes fiscaux, étaient fournis à l'Annexe VIII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient se pencher sur le traitement fiscal de certaines des façons de distribuer le montant (comme le compte de dividendes en capital, le capital versé, le dividende déterminé et le dividende autre qu'un dividende déterminé), et ajouter de la valeur en analysant l'IRF, en utilisant les données de l'étude de cas pour recommander une stratégie ou en calculant l'incidence des distributions.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont expliqué les notions de base de l'imposition des dividendes; ils se sont souvent concentrés sur le compte de dividendes en capital et les dividendes déterminés, et ont omis le compte de capital versé et les dividendes autres que des dividendes déterminés. Certains ont tenté de fournir une liste, par ordre de priorité, des distributions à Rita et à Conrad, mais beaucoup ne l'ont pas fait. La plupart des candidats ont aussi tenté d'analyser la question des paiements aux enfants, mais ont eu du mal à appliquer les notions aux circonstances particulières décrites dans l'étude de cas (par exemple, ils n'ont pas compris que comme BDFH n'exploitait pas activement une entreprise, il n'était pas justifié de verser un salaire aux enfants et BDFH ne répondait pas aux critères de l'exception aux règles de l'IRF concernant les entreprises exclues).

Les candidats forts ont généralement analysé plusieurs façons de distribuer le montant à Rita et à Conrad. Ils se sont souvent concentrés sur le compte de dividendes en capital, ainsi que sur les dividendes déterminés et les dividendes autres que des dividendes déterminés qu'ils ont liés

aux comptes d'IMRTD et au CRTG. Les candidats forts ont formulé une recommandation claire sur la façon de structurer la distribution des 2 millions \$ sur laquelle le couple avait demandé conseil. Ils ont aussi généralement traité de l'IRF dans le cas des enfants, ont conclu correctement qu'il s'appliquerait probablement à tout dividende qui leur serait versé, et ont rejeté la possibilité de leur verser des salaires, en raison du fait que BDFH est une société de portefeuille passive.

Les candidats faibles se sont souvent contentés de faire une analyse générique du traitement technique des salaires par rapport aux dividendes, ont complètement fait abstraction de la nature de BDFH et ont conclu, par exemple, que les salaires seraient déductibles du revenu gagné par la société. Ceux qui ont tenté d'analyser la question des paiements versés aux enfants n'ont généralement pas tenu compte de la nature du revenu de BDFH, et ont formulé des recommandations inappropriées (comme l'embauche des enfants comme employés de BDFH et la déduction de leur salaire du revenu de BDFH).

### **OE n° 13 (Planification successorale)**

On demandait aux candidats un sommaire des incidences fiscales des projets de Rita et de Conrad de faire don d'actions de TMB à leurs enfants et de léguer par testament des actions de TMB et d'autres actifs à leurs enfants. Des renseignements sur les trois actifs en cause (soit les actions de TMB, les REER et la maison familiale) étaient présentés à l'Annexe VIII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la disposition réputée à la JVM des actions données ainsi que d'autres questions (ils devaient notamment faire au moins une tentative d'analyse des conséquences du décès).

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont relevé qu'il y aurait une disposition réputée des actions de TMB à leur JVM au moment du don. Or, ils n'ont pas beaucoup approfondi cette question pour analyser les incidences qu'aurait le don sur les enfants lorsqu'ils auraient reçu les actions. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les règles applicables au moment du décès de Rita et de Conrad, mais nombre d'entre eux ont eu du mal avec les incidences de la détention de REER et d'une résidence principale à la date du décès (ils ont souvent commis des erreurs techniques et ont notamment laissé entendre que les REER donneraient lieu à un gain en capital).

Les candidats forts ont relevé qu'il y aurait disposition réputée des actions de TMB à leur JVM au moment du don et que le prix de base rajusté des actions pour les enfants correspondrait aussi à la JVM. Ils ont également décrit les incidences de l'attribution des dividendes ou des gains en capital futurs provenant de TMB. Ils ont analysé les principes de base de ce qu'il adviendra au moment du décès, et ont souvent clairement indiqué que la totalité des REER sera incluse dans le revenu au décès du deuxième conjoint et que l'exemption pour résidence principale serait applicable à la résidence familiale.

Les candidats faibles ont souvent tenté de traiter un seul des deux volets (le don d'actions ou les incidences au décès) de cette OE. Ceux qui ont traité du don ont souvent commis des erreurs techniques. En effet, certains ont laissé entendre qu'il y aurait double imposition ou ont confondu les règles d'attribution et les règles de l'IRF en suggérant que les enfants pourraient travailler pour TMB afin d'éviter l'attribution. Ceux qui ont traité du décès des contribuables ont généralement commis de multiples erreurs techniques : ils ont indiqué que les REER donneraient

lieu à des gains en capital, que la résidence familiale donnerait lieu à un impôt au moment du décès (sans mentionner l'exemption pour résidence principale) ou que les divers actifs que recevraient les enfants (qui sont les bénéficiaires) seraient imposables entre leurs mains.

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 1 (STH)

**Temps approximatif :** 90 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de****la Grille de compétences :**

Information financière (1)  
Comptabilité de gestion (2)  
Stratégie et gouvernance (1)  
Finance (1)  
Audit et certification (1)  
Fiscalité (1)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Immeuble de placement) (Information financière)**

Les candidats devaient comptabiliser, selon les IFRS, un immeuble commercial acheté récemment. L'Annexe I contenait des informations sur cet immeuble, notamment sur l'utilisation que l'entreprise comptait en faire, son prix d'achat initial et sa valeur au 30 juin 2022. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient voir que l'immeuble devait être comptabilisé comme un immeuble de placement et analyser les différentes méthodes comptables que pouvait appliquer STH selon IAS 40 *Immeubles de placement* (c.-à-d. le modèle du coût ou le modèle de la juste valeur). En s'appuyant sur les données de l'étude de cas, les candidats devaient formuler une conclusion étayée quant à l'option à choisir pour l'évaluation ultérieure.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La majorité des candidats ont vu qu'IAS 40 était la bonne norme du *Manuel* à appliquer et ont mentionné les deux options possibles pour l'évaluation ultérieure. Toutefois, les candidats ont eu du mal à intégrer les données de l'étude de cas dans leur recommandation sur le modèle à adopter pour l'avenir. Bon nombre de candidats ont tiré une conclusion sur le modèle à choisir, sans vraiment fournir d'explications; ils ont par exemple conclu que le modèle de la juste valeur serait le meilleur choix, sans expliquer l'incidence de ce choix sur les états financiers ou sur les utilisateurs. De nombreux candidats ont également recommandé l'utilisation du modèle de la juste valeur pour la seule raison que les informations sur la juste valeur étaient déjà disponibles, ce qui n'était pas suffisant pour justifier l'utilisation de ce modèle. Des candidats ont semblé perplexes quant au chapitre du *Manuel* auquel se référer et ont tenté d'appliquer IAS 16 *Immobilisations corporelles* plutôt qu'IAS 40 *Immeubles de placement*, ce qui les a souvent amenés à conclure que l'immeuble devait être comptabilisé à titre d'immobilisation corporelle selon la méthode du coût et amorti sur sa durée d'utilité, sans pousser plus loin leur analyse.

Les candidats forts ont analysé les modèles de manière plus approfondie, ont clairement expliqué la différence entre les deux et ont souvent identifié les ajustements nécessaires pour évaluer l'immeuble à la juste valeur au 30 juin 2022. Beaucoup de candidats forts ont correctement calculé l'amortissement qui devait être comptabilisé selon le modèle du coût. Les candidats forts

ont aussi tiré une conclusion quant à l'option la plus logique dans le contexte de l'étude de cas en se reportant aux besoins des utilisateurs : ils ont été nombreux à tenir compte du PAPE éventuel ou des clauses restrictives qui seraient imposées à STH par la banque.

Les candidats faibles n'ont pas vu les deux options possibles pour l'évaluation ultérieure de l'immeuble ou ont fourni une analyse faible de ces options. Certains ont supposé à tort que l'immeuble de placement devait être évalué selon IAS 16 *Immobilisations corporelles*, tandis que d'autres ont tenté d'analyser le traitement comptable de l'immeuble selon IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ce qui n'était pas approprié dans le cadre de l'étude de cas. Certains candidats faibles se sont référés à tort aux NCECF plutôt qu'aux IFRS.

### **OE n° 2 (Méthodes d'établissement des coûts) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient calculer le coût complet de la commande n° 178 et la marge brute qu'elle avait générée et, pour 10 commandes identiques supplémentaires que le client aurait passées si le prix de vente était réduit, le prix de vente minimum qui aurait permis de recouvrer les coûts et d'éviter une perte. L'Annexe II contenait des tableaux et des graphiques montrant les quantités de matières premières et de main-d'œuvre utilisées dans les commandes ainsi que des informations sur les différentes composantes des coûts indirects de production. Les candidats devaient effectuer un calcul raisonnable du coût complet de la commande n° 178 et du prix de vente minimum pour les commandes supplémentaires, en tenant compte du fait qu'il n'y avait aucune contrainte de capacité.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Bien que la plupart d'entre eux aient intégré les coûts plus simples (matières premières, main-d'œuvre directe, services publics) dans leurs calculs, ils ont eu de la difficulté à intégrer des coûts comme le loyer et l'amortissement, qui devaient être calculés au prorata selon des bases différentes. De plus, bon nombre de candidats ont déterminé leur propre clé de répartition des coûts, comme la valeur du contrat ou le nombre de commandes, qui étaient des clés plus faibles à utiliser, alors que d'autres candidats n'ont tout simplement pas calculé au prorata les montants d'amortissement et de loyer. La plupart des candidats n'ont pas su déterminer en quoi le prix de vente minimum différait du coût complet de la commande et ont simplement recommandé d'utiliser le coût complet pour les commandes supplémentaires. La plupart des candidats n'ont pas compris que le prix de vente minimum ne devait pas tenir compte des coûts fixes, car ceux-ci étaient engagés que les commandes supplémentaires aient été passées ou non, étant donné l'absence de contrainte de capacité.

Les candidats forts ont calculé le coût complet de la commande no 178 et intégré la plupart des coûts pertinents fournis dans l'étude de cas. En plus de tenter d'apporter les ajustements courants (matières premières, main-d'œuvre, services publics), ils ont intégré les différents coûts indirects (loyer et amortissement) à l'aide d'une clé appropriée, comme la quantité de bois utilisée en pieds carrés ou l'espace utilisé dans l'atelier, selon le coût qu'ils cherchaient à imputer. Les candidats forts ont aussi calculé le prix de vente minimum, en tenant compte des coûts variables pertinents et en excluant les coûts fixes. Ils ont formulé une conclusion dans laquelle ils ont proposé un prix de vente minimum plus bas que le coût complet. Ces candidats ont clairement démontré dans leurs calculs qu'ils comprenaient la différence entre le coût complet et le prix de vente minimum,

et bon nombre d'entre eux ont expliqué pourquoi ils avaient exclu les coûts fixes du calcul du prix de vente minimum.

Les candidats faibles n'ont tenu compte que des matières premières et de la main-d'œuvre directe dans leur calcul du coût complet ou ont simplement inclus tous les chiffres fournis dans l'étude de cas sans faire de calcul au prorata ni se demander si ces coûts devaient être inclus. Les candidats faibles ont conclu que le coût complet devrait être utilisé comme prix de vente minimum pour les commandes supplémentaires, démontrant ainsi qu'ils ne comprenaient pas la différence entre les deux.

### **OE n° 3 (Faiblesses opérationnelles) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient analyser les faiblesses opérationnelles relevées dans les processus de l'entreprise et recommander des améliorations. L'Annexe III leur présentait un extrait du site Web indiquant les étapes à suivre pour commander des escaliers, ainsi que des commentaires de clients en ligne. De plus, la première page de l'étude de cas donnait des renseignements sur les problèmes des processus de commande et de livraison de l'entreprise. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient cerner certaines des faiblesses des processus et formuler des recommandations pour y remédier.

Cette OE a causé des difficultés aux candidats. De nombreux candidats ont cerné certaines des faiblesses des processus de commande et de livraison, analysé leurs incidences sur STH et proposé des recommandations pour y remédier; la plupart d'entre eux ont traité de la disponibilité des produits, de la sécurité du site Web et du moment de la livraison. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas su cerner la cause profonde des problèmes. Par exemple, pour résoudre le problème lié au fait que des clients devaient s'y prendre plusieurs fois parce que les produits sélectionnés n'étaient pas en stock, de nombreux candidats ont proposé que les quantités en stock soient mises à jour fréquemment sur le site Web. Même si cette suggestion permettait de résoudre l'un des problèmes évoqués par les clients, c'était l'incapacité des fournisseurs de STH à répondre à l'augmentation du volume qui était la cause profonde du problème. Par conséquent, une meilleure recommandation aurait été de proposer des façons de remédier à la cause profonde du problème. De nombreux candidats ont aussi tenté de régler le problème du emballage et de la réexpédition de grosses boîtes plutôt que de remédier au manque de formation de l'équipe de l'emballage, et ainsi éviter que les mauvaises commandes soient expédiées aux clients.

Les candidats forts ont bien compris les causes profondes des faiblesses opérationnelles, ont cerné les problèmes et ont formulé une recommandation pertinente. Par exemple, ils ont vu que la difficulté des fournisseurs à suivre l'expansion de STH était la cause profonde des ruptures de stock et ont recommandé de trouver de nouveaux fournisseurs ou de renégocier les contrats d'approvisionnement. Bon nombre de candidats forts ont aussi mentionné le manque de formation des nouveaux employés de l'entrepôt et ont suggéré que l'entreprise concentre ses efforts sur la formation afin d'éviter les erreurs de livraison.

Les candidats faibles se sont concentrés sur l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et, par conséquent, leurs recommandations ne permettaient de régler qu'une partie des problèmes. Par exemple, de nombreux candidats faibles ont proposé d'embaucher une équipe de préposés au

service à la clientèle pour apaiser les clients et offrir un meilleur service, au lieu de régler le problème opérationnel qui était à l'origine du problème (service Internet, problèmes avec les fournisseurs, manque de formation du personnel). Bon nombre des candidats faibles ont présenté une liste de recommandations, sans d'abord analyser les causes des problèmes et les incidences de ces derniers sur STH. Les candidats faibles ont aussi formulé des recommandations peu utiles ou peu pratiques, comme la mise à jour manuelle des stocks affichés sur le site Web quelques fois par jour.

#### **OE n° 4 (Comité d'audit) (Stratégie et gouvernance)**

Les candidats devaient examiner la composition du comité d'audit actuel, évaluer la pertinence de son mandat et formuler des recommandations. À la première page de l'étude de cas, il était mentionné que STH travaillait maintenant avec Canal Venture Capitalists (CVC), qui devait aider l'entreprise à progresser et, en définitive, à faire un premier appel public à l'épargne. Des renseignements sur la composition et le mandat actuels du comité d'audit étaient fournis à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des problèmes de la composition et du mandat du comité d'audit de STH.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont présenté des analyses valables, mais un nombre étonnamment élevé de candidats ont plutôt présenté une description générale (souvent générique) de la composition idéale d'un comité d'audit en ce qui a trait à son indépendance, plutôt que de se concentrer sur les renseignements qui leur étaient fournis sur les membres du comité. Les candidats ont plus facilement vu le manque d'indépendance de Renata et de Rafael, mais ils ont été nombreux à se contenter, pour justifier cette constatation, d'indiquer que Renata était en situation de conflit d'intérêts ou qu'il y avait un risque d'autocontrôle pour Rafael. Bon nombre de candidats ont mentionné, à juste titre, que le rôle du comité d'audit était d'exercer une surveillance et ont donné des exemples de la façon dont cela pouvait être fait, comme un examen fréquent des états financiers ou un examen de la fonction de contrôle interne. De nombreux candidats n'ont pas vu que CVC avait besoin d'un comité d'audit plus solide pour le PAPE à venir.

Les candidats forts ont analysé de façon approfondie la composition du comité, ont expliqué pourquoi il y avait un manque d'indépendance de la part de ses membres et ont évalué les compétences financières de ces derniers. Ils ont souvent évoqué du manque d'indépendance de Renata, attribuable au fait qu'elle était la sœur de Rafael, et de ses compétences financières du fait qu'elle était CPA. Les candidats forts ont su relever les éléments du mandat qui n'appartenaient pas à un comité d'audit et ont formulé des recommandations sur la façon d'améliorer le mandat dans l'éventualité d'un PAPE : exercice d'une surveillance des contrôles, examen trimestriel des états financiers, etc. Les candidats forts ont suggéré que les dénonciations faites par les lanceurs d'alerte soient examinées par un tiers impartial qui n'est pas le chef de la direction et qu'elles soient examinées au moment où elles sont reçues plutôt que périodiquement, et ont expliqué pourquoi il était important de procéder ainsi. Par conséquent, les candidats forts ont démontré qu'ils savaient comment composer un comité d'audit et qu'elles devaient être ses tâches.

Les candidats faibles n'ont présenté qu'une analyse générique de la composition d'un comité d'audit sans traiter des préoccupations liées à celle du comité d'audit de STH. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont mentionné que les membres d'un comité d'audit devraient tous être indépendants, mais ils n'ont pas indiqué si c'était le cas des membres du comité d'audit de STH. De plus, les candidats faibles ont omis certaines questions à traiter, bon nombre d'entre eux n'abordant qu'une seule d'entre elles. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à traiter du mandat du comité d'audit, bon nombre d'entre eux ayant affirmé que ce comité devrait participer aux activités quotidiennes de mise en œuvre des contrôles, ce qui indiquait qu'ils comprenaient mal le rôle d'un comité d'audit, le confondant peut-être avec celui d'un service d'audit interne. De nombreux candidats faibles ont présenté des analyses génériques du mandat du comité, indiquant que ce dernier devrait examiner les états financiers plus fréquemment, sans expliquer pourquoi. De plus, ces candidats n'ont pas vu à quel point il était contraire à l'éthique que les dénonciations des lanceurs d'alerte soient communiquées au chef de la direction et ont simplement suggéré que les plaintes soient transmises au service des ressources humaines, sans plus d'explications.

Enfin, beaucoup de candidats faibles ont n'ont pas compris le travail à faire et ont traité de la composition idéale d'un Conseil d'administration au lieu de celle d'un comité d'audit.

#### **OE n° 5 (Clauses restrictives) (Finance)**

Il était indiqué aux candidats que CVC s'inquiétait des nouvelles clauses restrictives imposées par la banque. On leur demandait d'indiquer si l'entreprise les aurait respectées au 31 décembre 2021 et de relever tous les points préoccupants, pour que l'entreprise puisse apporter des ajustements au besoin et respecter les clauses dans l'avenir. Les clauses restrictives ainsi qu'un tableau présentant les informations financières pertinentes étaient fournis à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse raisonnable des clauses restrictives, abordant les aspects tant financiers que non financiers, pour déterminer si elles étaient respectées.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont fait les calculs relatifs aux clauses restrictives, ne commettant que des erreurs mineures, et ils ont formulé une conclusion sur le respect de chacune des clauses. La plupart des candidats ont tenté de réaliser une analyse qualitative des clauses restrictives non financières portant sur les atteintes à la cybersécurité ou sur le rapport d'audit non modifié dans les 90 jours suivant la fin de l'exercice, mais leur analyse ne s'appuyait pas sur les données de l'étude de cas. Par exemple, ces candidats ont simplement mentionné que le délai de 90 jours pour la présentation d'un rapport d'audit non modifié était court, et ont omis de préciser qu'il s'agissait du premier audit de STH et que la délivrance d'un rapport non modifié pouvait poser problème, puisque les soldes d'ouverture n'avaient jamais été audités. Les candidats ont plus souvent tenté de calculer le ratio du fonds de roulement et le ratio emprunt/capitaux propres que de calculer le ratio emprunt bancaire/BAIIA, ce dernier nécessitant des calculs plus complexes que les deux premiers.

Les candidats forts ont calculé correctement les trois ratios associés aux clauses de nature financière et ont formulé une conclusion conforme à leurs calculs quant au respect de ces clauses. Ces candidats ont aussi traité des clauses restrictives non financières en s'appuyant sur



les données de l'étude de cas : ils ont notamment fait référence à l'incident concernant des courriels d'hameçonnage survenu en juin dans l'analyse de la clause portant sur les atteintes à la cybersécurité, et ils ont expliqué qu'il pourrait être difficile d'obtenir une opinion non modifiée, étant donné que les soldes d'ouverture de STH n'avaient jamais été audités. De nombreux candidats forts ont formulé des conseils visant à favoriser le respect des clauses dans l'avenir.

Les candidats faibles ont commis d'importantes erreurs dans leur calcul des ratios relatifs aux clauses restrictives. Par exemple, ils n'ont pas incorporé les bons éléments, ils ont inversé le numérateur et le dénominateur du ratio ou ils ont apporté des ajustements inexacts au titre des intérêts et de l'amortissement dans le calcul du BAIIA. Les candidats faibles n'ont pas formulé de conclusion ou ont formulé une conclusion qui ne cadrerait pas avec les ratios calculés, comme le fait de conclure à tort que la clause relative au ratio emprunts/capitaux propres n'était pas respectée puisque le ratio de 1,37 qu'ils avaient calculé était inférieur à 2,1. Ces candidats ont été incapables d'interpréter les ratios. Les candidats faibles ont aussi formulé des commentaires génériques sur les clauses restrictives non financières concernant la cybersécurité et le rapport d'audit non modifié. Ils ont par exemple mentionné qu'un rapport d'audit devrait être délivré rapidement, sans expliquer en quoi ce pouvait être un problème pour STH.

#### **OE n° 6 (Procédures d'audit) (Certification)**

Claudia mentionnait à CPA que STH ferait l'objet d'un premier audit pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et leur demandait de décrire les procédures que les auditeurs étaient susceptibles de mettre en œuvre à l'égard des ventes, des stocks (soit les matières premières, les produits en cours et les produits finis) et l'emprunt bancaire. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter des procédures en réponse aux risques liés aux éléments mentionnés.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont proposé un nombre suffisant de procédures permettant de répondre de façon appropriée aux risques des secteurs mentionnés. Les procédures les plus simples, notamment les tests des ventes par l'examen des documents d'expédition, la prise d'inventaire et l'envoi de demandes de confirmation bancaires, ont été les plus souvent proposées par les candidats.

Les candidats forts ont proposé des procédures précises portant sur des éléments probants concrets, démontrant qu'ils savaient quels documents il fallait obtenir pour obtenir une assurance à l'égard des soldes audités. Ils ont fourni suffisamment de renseignements détaillés pour étayer leurs procédures et montrer exactement comment les travaux seraient réalisés. Les candidats forts ont proposé plusieurs procédures pour chaque secteur, par exemple pour les matières premières, les produits en cours et les produits finis. Ils ont aussi tenté de proposer des procédures complexes, comme des procédures de reconstitution du solde des stocks, l'attribution des coûts des matières premières et de la main-d'œuvre directe aux produits en cours, ou l'établissement de la valeur nette de réalisation des produits finis. Ces candidats ont proposé des procédures qui permettaient non seulement de tester le montant de l'opération, mais aussi d'aborder la séparation des périodes, l'amortissement et d'autres aspects du bilan devant faire l'objet d'un audit. Les candidats forts ont proposé des procédures efficaces, c'est-à-dire des

procédures permettant de réunir des éléments probants apportant un niveau élevé d'assurance, comme la vérification par rapprochement avec des documents de sources externes.

Les candidats faibles ont proposé des procédures vagues, par exemple l'examen des factures pour la vérification des ventes, sans expliquer comment ils sélectionneraient des factures ou avec quoi ils effectueraient le rapprochement. Ces candidats ont, dans l'ensemble, proposé un moins grand nombre de procédures. Par conséquent, leur réponse ne répondait pas aux critères d'étendue. Beaucoup de candidats faibles ont aussi proposé des procédures ne prévoyant pas l'utilisation de documents sources externes valables, suggérant souvent, par exemple, l'utilisation de factures internes pour vérifier la réalité des opérations.

### **OE n° 7 (Revenu imposable) (Fiscalité)**

Il était indiqué aux candidats que la déclaration de revenus de 2021 de STH était en retard et on leur demandait de calculer le revenu imposable de l'entreprise. L'Annexe VI présentait l'état des résultats de STH pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021, et des renseignements additionnels sur les dépenses et les immobilisations de STH pour la période ainsi que sur les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) au 31 décembre 2020 étaient également fournis. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable, y compris la déduction pour amortissement (DPA).

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé le revenu imposable, en tenant compte de la majorité des ajustements les plus évidents, comme l'amortissement, les frais de repas et de divertissement, et les droits d'adhésion à un club de golf. La majorité des candidats ont aussi incorporé le calcul de la DPA à leur calcul du revenu imposable. La plupart des candidats ont su classer les acquisitions de mobilier et d'ordinateurs ainsi que les dispositions de véhicules et de camions de livraison dans la bonne catégorie de DPA, mais ont eu de la difficulté à appliquer les règles relatives aux pertes finales aux camions de livraison qui avaient été vendus. Des candidats ont appliqué aux acquisitions la règle de la demi-année plutôt que l'incitatif à l'investissement accéléré, ce qui montrait qu'ils ne maîtrisaient pas cet élément de la DPA.

Les candidats forts ont calculé la DPA et le revenu imposable, tenant compte, notamment de la plupart des ajustements plus simples et de certains des concepts plus complexes de la DPA, comme l'incitatif à l'investissement accéléré ainsi que la disposition des biens des catégories 10 et 10.1 entraînant une fermeture de ces catégories; ils ont ainsi démontré qu'il comprenait la différence entre ces deux catégories. Les candidats forts ont aussi correctement classé dans la catégorie 53 le matériel de fabrication acquis, ce qui était plus difficile à faire, car cette catégorie ne figurait pas dans le tableau des soldes d'ouverture de la FNACC qui leur était fourni; ils ont ainsi démontré une plus grande étendue de leurs connaissances.

Les candidats faibles ont tenté de calculer le revenu imposable et la DPA, et la plupart ont correctement traité les ajustements simples dans le calcul du revenu, comme les droits d'adhésion à un club de golf et les frais de repas et de divertissement. Toutefois, ils se sont souvent trompés dans leurs calculs de la DPA, et ont généralement classé les acquisitions et les dispositions dans les mauvaises catégories ou appliqué incorrectement l'incitatif à

l'investissement accéléré. Les candidats faibles ont souvent omis de calculer la DPA à partir des soldes d'ouverture de la FNACC et ont plutôt calculé la DPA sur les acquisitions de l'année seulement. D'autres candidats faibles ont appliqué l'incitatif à l'investissement accéléré aux soldes d'ouverture de la FNACC en plus de (ou au lieu de) l'appliquer aux acquisitions de l'année.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 2 (TFS)

**Temps approximatif :** 75 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la Grille de compétences :**

- Fiscalité (1)
- Stratégie et gouvernance (1)
- Finance (1)
- Comptabilité de gestion (1)
- Audit et certification (1)
- Information financière (1)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 1 (Critères applicables à la DCGC et aux AAPE) (Fiscalité)**

On demandait aux candidats d'expliquer à Tamara ce qu'est la déduction cumulative pour gains en capital (DCGC), si elle pouvait l'utiliser lors de la vente des actions de TFS à John et à Scott, et ce qu'il fallait faire pour s'assurer que ses actions soient des actions admissibles de petite entreprise (AAPE) au moment de la vente. Le projet de bilan de TFS, y compris une note indiquant pourquoi TFS maintenait un important solde de trésorerie, était fourni à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire preuve de connaissances suffisantes pour traiter de l'exonération cumulative des gains en capital, analyser les critères applicables aux AAPE et formuler des conseils sur la façon de faire en sorte que les actions de Tamara soient des AAPE à l'avenir.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont su expliquer en quoi consiste l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC); toutefois, ils ont eu de la difficulté à citer les critères applicables aux AAPE et à les appliquer à la situation de TFS. Lorsqu'ils ont cité certains des critères applicables aux AAPE, les candidats ont le plus souvent traité de la période de détention de 24 mois. De nombreux candidats n'ont pas cité les bons critères, invoquant les critères d'admissibilité à la déduction accordée aux petites entreprises au lieu des critères d'admissibilité à titre de société exploitant une petite entreprise (SEPE). Les candidats ont rarement tenté d'effectuer un calcul pour déterminer si les éléments d'actifs de TFS satisfaisaient au critère des 90 % de la juste valeur marchande, se contentant plutôt d'énoncer les critères, sans élaborer davantage. De nombreux candidats n'ont pas donné les conseils demandés sur la façon de faire en sorte que les actions demeurent admissibles à titre d'AAPE et, lorsqu'ils ont formulé des conseils, leurs explications n'étaient pas claires ou elles étaient génériques. Par exemple, des candidats ont mentionné que TFS devait se purifier, sans expliquer ce que cela signifiait ou comment le faire.

Les candidats forts ont expliqué de façon plus approfondie en quoi consiste l'ECGC. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont expliqué qu'elle pouvait être déduite des gains en capital imposables et que la déduction correspondait à 50 % du plafond de l'exonération cumulative des gains en

capital. Les candidats forts ont cité tous les critères applicables aux AAPE, et la plupart d'entre eux ont utilisé les données pertinentes de l'étude de cas pour bon nombre de ces critères. Ces candidats ont généralement calculé la juste valeur marchande des actifs utilisés dans l'entreprise exploitée activement et ont présenté une analyse étayée pour déterminer si la trésorerie détenue par TFS pouvait être considérée comme un actif admissible. De nombreux candidats forts ont formulé des conseils sur la façon dont les actions de Tamara pouvaient demeurer admissibles à titre d'AAPE, mais leurs conseils étaient parfois incomplets. Par exemple, des candidats ont mentionné que les placements à court terme devaient être vendus, sans se rendre compte que cela créerait de la trésorerie non admissible pour la société et ne réduirait donc pas le montant des actifs non admissibles de TFS, et qu'il faudrait ensuite prendre des mesures pour purifier la société.

Les candidats faibles ont défini l'ECGC en indiquant simplement que le plafond était de 913 630 \$, sans donner d'autres explications. Bon nombre d'entre eux n'ont pas intégré les données de l'étude de cas dans leur analyse des critères applicables aux AAPE, se contentant d'énoncer ceux-ci et d'indiquer que TFS devait les respecter. Bon nombre de ces candidats ont plutôt appliqué, à tort, les critères relatifs à la déduction accordée aux petites entreprises, expliquant que TFS devait avoir un revenu inférieur à 500 000 \$ et un capital imposable inférieur à 10 millions de dollars. Bon nombre de candidats faibles se sont concentrés sur les critères indiquant que Tamara devait être résidente du Canada, et que les activités devaient être menées au Canada. Ils ont omis les autres critères relatifs aux AAPE, qui nécessitaient une analyse plus détaillée.

## **OE n° 2 (Autres facteurs à considérer concernant la vente des actions) (Stratégie et gouvernance)**

On demandait aux candidats s'il y avait des considérations plus vastes dont Tamara devait tenir compte dans sa décision de vendre ses actions à John et à Scott. Les candidats devaient s'appuyer sur les renseignements généraux sur la façon dont Tamara exploitait son entreprise et les comparer avec les idées de John et Scott au sujet de TFS dont faisait état l'Annexe II. Ils devaient tenir compte de facteurs tels que l'interaction avec la clientèle, l'automatisation, le temps consacré à l'entreprise et la fermeture de la division Moulée. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient voir l'incompatibilité de la vision de Tamara et de celle de John et de Scott, et analyser certaines considérations particulières.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont analysé plusieurs des questions liées à la vision de l'entreprise de John et de Scott, ont expliqué en quoi leur vision ne cadrait pas avec celle de Tamara, et ils ont analysé l'incidence possible de cette discordance pour Tamara. De nombreux candidats ont aussi mentionné que Tamara allait perdre le contrôle de son entreprise ou ont expliqué en quoi il serait difficile pour elle de ne plus être actionnaire unique et de devoir travailler avec deux autres actionnaires. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas fait le lien entre ces deux questions et n'ont donc pas compris que, puisque Tamara perdrait le contrôle de TFS, John et Scott allaient pouvoir mettre leurs idées à exécution, qu'elles cadrent ou non avec la vision de Tamara.

Les candidats forts ont analysé plusieurs questions, étayant leur analyse des données de l'étude de cas. Ces candidats ont expliqué l'incidence des changements projetés par John et Scott et les différences entre ces nouvelles façons de faire et la manière dont Tamara gérait son entreprise. Des candidats forts ont vu l'incompatibilité de la vision de Tamara et celle de John et de Scott, et fait le lien avec la perte du contrôle de TFS et l'incapacité de Tamara d'influer sur l'orientation que les nouveaux actionnaires donneraient à l'entreprise. Ces candidats ont vu la situation dans son ensemble et ont attiré l'attention de Tamara sur les conflits et les défis potentiels.

Les candidats faibles ont présenté une analyse générique de l'incompatibilité des idées de John et de Scott et de la vision de Tamara, sans expliquer l'incidence de cette divergence ou sans utiliser les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Des candidats faibles se sont concentrés sur la question du contrôle des droits de vote et n'ont pas tenu compte de l'incompatibilité des visions, alors que d'autres se sont concentrés sur les questions opérationnelles, comme le fait que Tamara devrait partager son revenu avec John et Scott ou la question de savoir s'il fallait verser des salaires ou des dividendes à John et à Scott. Il s'agissait-là de considérations valables, mais d'autres facteurs devaient être pris en compte avant que Tamara ne prenne la décision de vendre ou non des actions à John et à Scott.

### **OE n° 3 (Offre de financement) (Finance)**

On indiquait aux candidats que Tamara envisageait de consentir un prêt personnel à John et à Scott pour financer une partie du prix de vente. On leur demandait ensuite de suggérer des améliorations à apporter à l'offre de financement. Des renseignements sur les modalités de l'offre de financement de Tamara étaient fournis à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines modalités de l'offre et formuler des recommandations sur les améliorations à y apporter.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont relevé et analysé un nombre suffisant de problèmes posés par l'offre, et ils ont suggéré des améliorations étayées. Ils ont le plus souvent évoqué l'absence de garantie et la durée de 20 ans avant l'échéance du prêt. Les candidats ont toutefois semblé peu à l'aise pour ce qui était de traiter du taux d'intérêt du prêt proposé par Tamara par rapport au taux du marché, ou du fait que le prêt bancaire serait remboursé avant celui consenti par Tamara.

Les candidats forts ont traité de nombreux aspects de l'offre et ont présenté une analyse approfondie des problèmes, étayant leurs explications de facteurs particulièrement pertinents. Par exemple, lorsqu'ils ont traité de la durée du prêt, des candidats forts ont précisé que Tamara espérait être remboursée plus tôt que prévu ou, lorsqu'ils ont mentionné que le taux d'intérêt du prêt de Tamara était inférieur au taux bancaire, ils ont expliqué les conséquences que cela aurait pour Tamara. En plus d'expliquer l'incidence de ces facteurs sur Tamara, les candidats forts ont formulé des recommandations claires sur la façon d'améliorer l'offre.

En général, les candidats faibles n'ont analysé qu'un seul aspect problématique de l'offre, souvent le fait qu'aucune garantie n'était exigée. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas compris certaines des données de l'étude de cas, notamment le concept de mensualité combinant capital

et intérêts. Certains d'entre eux ont présenté une liste de recommandations sans expliquer les problèmes de l'offre de financement. Par exemple, ces candidats ont recommandé un taux d'intérêt plus élevé et une durée plus courte, sans justifier leur recommandation. Des candidats faibles ont traité d'éléments non pertinents, indiquant à tort que John et Scott bénéficieraient d'un avantage au titre des intérêts implicites parce que le taux d'intérêt de l'offre était inférieur au taux du marché, ce qui n'était pas utile pour Tamara. Les candidats faibles se sont concentrés sur le libellé de l'offre plutôt que sur son contenu, ce qui témoignait d'un manque de connaissances techniques. Par exemple, certains ont suggéré d'indiquer le montant réel des remboursements au lieu d'indiquer qu'il s'agissait de paiements mensuels de capital et d'intérêts. D'autres ont mal compris les données de l'étude de cas et analysé l'offre comme si c'était TFS et non Tamara qui prêtait les fonds à John et à Scott.

#### **OE n° 4 (Répartition par division) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats de finaliser la répartition des ventes et des coûts par division que Gary n'avait pas terminée. De plus, on leur demandait de donner leur avis sur la question de savoir si la division Fournitures agricoles était aussi rentable que les deux autres divisions. Le projet d'état des résultats des divisions, dont les notes de Gary sur les ajustements requis, était fourni à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réviser le projet d'état des résultats des divisions et attribuer correctement les éléments en cause aux bonnes divisions.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont révisé le projet d'état des résultats des divisions et apporté un nombre suffisant d'ajustements. Ils ont correctement attribué les ventes et le coût des ventes des semences à la bonne division. La plupart des candidats ont tenté de calculer les ajustements relatifs à la rémunération et au carburant, mais bon nombre d'entre eux ont fait des erreurs de calcul ou ont seulement attribué la charge sans l'avoir d'abord retirée de la division Fournitures agricoles. De nombreux candidats ont eu de la difficulté à répartir la rémunération de Tamara et les frais de carburant.

Les candidats forts ont bien compris comment faire les ajustements : ils ont d'abord retiré la charge de la division Fournitures agricoles, puis l'ont attribuée à la bonne division. Les candidats forts ont apporté un grand nombre d'ajustements à l'état des résultats des divisions. Ils ont présenté de meilleurs calculs, ayant pour la plupart établi correctement le montant des ajustements relatifs au carburant ou à la rémunération.

Les candidats faibles ont fait de nombreuses erreurs dans le calcul des ajustements et, sur le plan technique, n'ont pas su comment achever un calcul partiel. Bon nombre des candidats faibles ont calculé les charges de chaque division et les ont réparties entre les trois divisions, sans voir que ces charges étaient déjà attribuées à la division Fournitures agricoles. Les candidats faibles n'ont pas compris comment utiliser l'information fournie pour répartir les coûts. Par exemple, beaucoup d'entre eux ont réparti le total des frais relatifs aux véhicules attribués à la division Fournitures agricoles entre toutes les divisions en fonction d'un pourcentage du nombre de kilomètres parcourus, sans comprendre qu'ils devaient uniquement répartir les frais de carburant. D'autres candidats faibles ont réparti également la rémunération de Tamara entre les trois

divisions et n'ont pas tenu compte du nombre d'heures travaillées, lequel devait être utilisé pour la répartition de la rémunération entre les divisions.

### **OE n° 5 (Faiblesses du contrôle) (Certification)**

On indiquait aux candidats que Tamara s'inquiétait des faiblesses possibles dans les processus comptables de TFS. On leur demandait d'analyser les faiblesses du contrôle relevées et de recommander des améliorations. Des renseignements sur l'environnement de contrôle de TFS étaient fournis à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des faiblesses du contrôle, en expliquer les incidences et formuler des recommandations.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. Ils ont montré l'étendue de leur compétence en indiquant un nombre suffisant de faiblesses du contrôle, en tenant compte de leur incidence sur TFS et en proposant des améliorations que TFS pouvait mettre en œuvre. Les candidats ont en général relevé plusieurs faiblesses du contrôle et ont souvent adopté l'approche faiblesse (problème), incidence et recommandation pour en traiter, ce qui s'est avéré efficace. L'utilisation de plus d'un système, les problèmes du processus relatif aux comptes fournisseurs et l'absence de revue des rapprochements bancaires ont été traités avec le plus de facilité par les candidats.

Les candidats forts ont analysé un grand nombre de faiblesses, ont expliqué en profondeur leur incidence sur TFS et ont formulé une recommandation pour remédier à chacune d'entre elles. Les candidats forts ont donné des explications complètes sur les incidences; par exemple, au lieu de simplement mentionner qu'un rapprochement bancaire manuel pouvait être une cause d'erreur, ils ont expliqué qu'un grand nombre d'opérations à saisir augmentait le risque d'erreur lors du rapprochement. De plus, ils ont formulé des recommandations précises et pratiques, et ont traité d'un large éventail d'aspects du processus comptable.

Les candidats faibles ont souvent omis d'expliquer les incidences des faiblesses du contrôle ou les ont expliquées en termes très vagues. Par exemple, beaucoup d'entre eux ont mentionné qu'un grand nombre des faiblesses relevées pouvaient donner lieu à de la fraude, sans expliquer comment la fraude aurait pu se produire. Par ailleurs, les candidats faibles ont consacré du temps à l'analyse de processus qui ne posaient pas de problème, ce qui avait peu d'utilité pour Tamara. Un grand nombre d'entre eux ont, par exemple, recommandé que la personne qui signe les chèques ne soit pas celle qui examine les pièces justificatives. Ces candidats n'ont pas vu qu'il aurait été problématique que le signataire des chèques n'examine pas au préalable les pièces justificatives. Bon nombre des candidats faibles ont recommandé des améliorations qui n'étaient pas toujours utiles, comme l'intégration du système points de vente au système comptable, même s'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que ce n'était pas possible.

### **OE n° 6 (Stocks) (Information financière)**

On demandait aux candidats s'il fallait ajuster le solde des stocks dans les états financiers au 31 octobre 2022. Les renseignements sur les questions relatives aux stocks se trouvaient à l'Annexe V, et les renseignements sur les modalités d'expédition (FAB destination) se trouvaient



dans la section « Informations supplémentaires » de l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des questions relatives aux stocks avec suffisamment de profondeur.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont bien analysé la question des stocks de semences endommagées, se reportant aux indications du chapitre 3031, « Stocks », étayant leur analyse des données pertinentes et concluant que les stocks devaient être ramenés au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Toutefois, ils n'ont pas analysé adéquatement la question des stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice et celle des coûts d'entreposage supplémentaires engagés, ou en ont tout simplement fait abstraction. De nombreux candidats ont abordé la question des stocks de moulée sous l'angle de la comptabilisation des produits et n'ont pas tiré de conclusion quant à la question de savoir si ces stocks devaient être sortis du bilan à la fin de l'exercice, alors que Tamara avait expressément demandé s'il fallait ajuster le solde des stocks dans les états financiers au 31 octobre 2022. Pour ce qui est des stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice, peu de candidats ont tenu compte du fait que la société expédiait tous ses produits FAB destination, ce qui a limité la profondeur de leur analyse. Quant à la question des coûts d'entreposage, de nombreux candidats ont formulé une conclusion sans l'étayer des indications du *Manuel* et sans analyse. Pour la question des stocks de moulée et celle des coûts d'entreposage, les candidats ont montré leur manque de compréhension technique des concepts d'information financière évalués.

Les candidats forts ont analysé toutes les questions relatives aux stocks, ont bien étayé leur analyse à l'aide des données de l'étude de cas et ont appliqué les indications du *Manuel*. La plupart des candidats forts ont présenté une analyse approfondie de la question des stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice et de celle des coûts d'entreposage. Par exemple, plutôt que de simplement mentionner que les stocks n'avaient pas été livrés, les candidats forts ont expliqué que, lorsque des marchandises sont expédiées FAB destination, les risques et avantages inhérents aux stocks ne sont transférés qu'une fois que les marchandises sont livrées au client; par conséquent, en raison du retard de livraison, TFS exerçait toujours un contrôle sur les stocks à la fin de l'exercice. De plus, ces candidats ont expliqué que, puisque les coûts d'entreposage engagés ne faisaient pas partie du processus de production et qu'ils étaient plutôt engagés une fois la production terminée, ils ne pouvaient pas être ajoutés aux stocks et devaient être passés en charges, comme l'indique le *Manuel*.

Les candidats faibles ont seulement tenté de traiter la question des stocks de semences endommagées. Bon nombre d'entre eux ont mal compris le concept du coût et de la valeur nette de réalisation et ont indiqué qu'il fallait ramener la valeur du prix de vente antérieur de 60 000 \$ au coût de 42 000 \$, plutôt que de suggérer de ramener le coût de 42 000 \$ à la valeur nette de réalisation de 15 000 \$ ( $60\,000 \$ \times 25\%$ ). D'autres n'ont pas compris les données de l'étude de cas et ont établi la valeur recouvrable à 25 % du coût d'origine, plutôt qu'à 25 % du prix de vente initial. Dans l'ensemble, l'analyse du traitement comptable des stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice n'a pas été bien faite, bon nombre des candidats faibles ayant formulé une conclusion sans faire d'analyse technique ou sans s'appuyer sur les données de l'étude de cas. Par exemple, sans faire d'analyse ou sans appliquer les indications du *Manuel*, bon nombre

d'entre eux ont conclu que, la livraison n'ayant pas eu lieu, les produits ne pouvaient pas être comptabilisés. Bon nombre des candidats faibles ont traité de la question des coûts d'entreposage de 1 000 \$, mais ils n'ont pas traité la question sous-jacente de savoir si les stocks de moulées en transit devaient être inclus dans le solde de fin d'exercice. Bon nombre des candidats faibles ont conclu à tort que les coûts d'entreposage avaient été engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvaient, et qu'ils devaient donc être inclus dans le coût des stocks, ce qui dénotait une faible compréhension de la façon de déterminer le coût des stocks.

**Épreuve / Étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 3 (Brokers)****Temps approximatif :** 75 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen**Domaines de la Grille de compétences :** Information financière (1)  
Finance (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Audit et certification (1)  
Fiscalité (1)  
Stratégie et gouvernance (1)**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Coûts du logiciel) (Information financière)**

On demandait aux candidats de donner des conseils quant au traitement comptable des coûts liés au logiciel personnalisé que Brokers avait fait développer. L'Annexe I présentait des informations sur les différentes phases du projet, notamment sur les dates et les coûts engagés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable des coûts liés au logiciel en s'appuyant sur le chapitre 3064 des NCECF, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et répartir les coûts indiqués dans l'étude de cas entre les phases de recherche et de développement.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. Ils semblaient bien connaître les indications sur les actifs incorporels et les critères relatifs aux actifs incorporels générés en interne. La plupart des candidats ont montré qu'ils connaissaient la différence entre la phase de recherche et la phase de développement, ainsi que le traitement comptable des coûts engagés à chaque phase. La plupart des candidats connaissaient aussi les critères relatifs aux actifs incorporels générés en interne, et ils ont présenté une analyse étayée par les données de l'étude de cas pour indiquer si chaque critère était rempli. Parmi les différents sujets qu'ils pouvaient traiter, les candidats ont obtenu les meilleurs résultats en ce qui concerne la répartition des coûts entre les phases de recherche et de développement.

Les candidats forts ont analysé la plupart des paragraphes applicables du chapitre 3064 avant de répartir les coûts. Par exemple, la plupart d'entre eux ont d'abord analysé la définition d'un actif incorporel ainsi que les critères généraux de comptabilisation d'un actif incorporel avant de passer aux critères de comptabilisation d'un actif incorporel généré en interne. Les candidats forts se sont appuyés sur les données de l'étude de cas pour déterminer si la définition était respectée ou si les critères de comptabilisation étaient remplis. Bon nombre des candidats forts ont aussi expliqué la différence entre les frais de recherche et les frais de développement ainsi que leur traitement comptable respectif. Les candidats forts ont utilisé leur analyse des actifs incorporels générés en interne pour classer chacun des coûts engagés pendant les phases de recherche ou de développement, et la plupart d'entre eux ont vu que le montant de 24 000 \$ payé pour le soutien informatique ne faisait pas partie de ces deux phases et que ce coût devait être passé en charges à mesure qu'il était engagé. Des candidats forts ont mentionné que, même lorsque les critères sont remplis, le choix d'inscrire ou non les frais de développement à l'actif demeure.

Les candidats faibles ont soit analysé un plus petit nombre des paragraphes applicables du *Manuel*, soit omis de traiter certains des critères pertinents. Bon nombre des candidats faibles n'ont pas analysé les critères de façon suffisamment approfondie, n'intégrant pas les données de

l'étude de cas pour étayer leur analyse, et se sont souvent contentés d'indiquer si le critère était rempli ou non. Les candidats faibles ont souvent sauté à une conclusion et réparti les coûts entre les phases de recherche et de développement sans d'abord déterminer si les critères étaient remplis et que les coûts pouvaient donc être inscrits à l'actif. Des candidats faibles ont tenté d'appliquer des normes du *Manuel* qui n'étaient pas pertinentes, par exemple le chapitre 3061 des NCECF, « Immobilisations corporelles ».

### **OE n° 2 (Options de financement) (Finance)**

Brokers avait le choix entre acheter du matériel et le financer au moyen d'un emprunt bancaire, ou conclure un contrat de location-acquisition avec le fournisseur. Les candidats devaient donner leur avis sur l'option à privilégier. L'Annexe II donnait des informations sur la répartition des coûts du matériel et sur les deux options de financement, soit l'emprunt bancaire et le contrat de location-acquisition. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse quantitative raisonnable des options de financement à l'aide d'une base comparable, traiter certains éléments qualitatifs et recommander une option.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont effectué plus de calculs que nécessaire, tentant d'établir la valeur actualisée de chaque option de financement même si la meilleure méthode à utiliser était d'établir le taux de rendement interne du contrat de location-acquisition puis de le comparer au taux d'intérêt bancaire. La plupart des candidats n'ont pas vu que la valeur actualisée de l'emprunt bancaire, établie à l'aide du taux d'intérêt bancaire, correspondait à la valeur même de l'emprunt, ce qui les a amenés à faire un calcul inutile. Lorsque les candidats ont choisi de calculer la valeur actualisée, leur calcul était souvent incomplet et ne tenait pas compte du paiement initial nécessaire pour l'emprunt bancaire ni de la valeur d'acquisition du matériel à la fin du contrat de location-acquisition. De nombreux candidats n'ont pas tenu compte de toutes les composantes à considérer dans leur calcul de la valeur actualisée. Par exemple, ils ont pris en compte les paiements mensuels, mais ont ignoré la valeur d'acquisition au terme du contrat de location. De plus, la plupart des candidats n'ont pas tenu compte du fait que le contrat de location prévoyait l'entretien du matériel sans frais supplémentaires, alors que l'emprunt bancaire nécessitait l'ajout d'un coût différentiel à ce titre. Ces candidats n'ont donc pas évalué les deux options selon une base comparable, puisqu'ils n'ont pas ajouté les coûts d'entretien dans leur calcul relatif à l'emprunt bancaire ou ne les ont pas exclus de leur calcul relatif au contrat de location-acquisition. Des candidats n'ont pas effectué d'analyse quantitative et ont plutôt énuméré les modalités des deux options de financement, sans expliquer pourquoi ni comment elles devaient être envisagées. Les candidats ont aussi eu de la difficulté à analyser les facteurs qualitatifs et ont plutôt tiré une conclusion fondée uniquement sur leur analyse quantitative.

Les candidats forts ont tenu compte des coûts de l'entretien dans leur analyse quantitative, généralement en les intégrant dans leur calcul relatif à l'emprunt bancaire. Certains d'entre eux ont vu que la méthode la plus appropriée et efficace consistait à calculer le taux de rendement interne du contrat de location-acquisition, qu'ils ont ensuite comparé avec le taux d'intérêt de l'emprunt bancaire. Ces candidats ont gagné un temps précieux en n'effectuant pas deux calculs (soit la valeur actualisée nette de chacune des options). Les candidats forts ont traité de facteurs qualitatifs, comme l'incidence de la garantie sur les actifs ou du paiement initial, et ils ont utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse, indiquant par exemple que Janine et Ann disposaient déjà de fonds.

Les candidats faibles ont eu du mal à évaluer les deux options à l'aide d'une ne voyant pas que les coûts d'entretien devaient être inclus ou exclus de leur calcul. Ils ont souvent commis des erreurs conceptuelles dans leur calcul, de sorte que les options ne pouvaient pas être comparées.

Par exemple, ils ont fait le total de tous les coûts sans tenir compte de la valeur temps de l'argent. De nombreux candidats ont présenté une analyse qualitative limitée, se contentant souvent de répéter les données de l'étude de cas sans ajouter de valeur. Ces candidats n'ont pas su évaluer les options de façon utile pour Janine et Ann. Des candidats faibles ont tenté d'analyser le contrat de location du point de vue de l'information financière, en tentant de déterminer s'il s'agissait bien d'un contrat de location-acquisition, même si on ne leur demandait pas de fournir des conseils en matière d'information financière relativement au contrat.

### **OE n° 3 (Prix de vente minimum) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient déterminer le prix de vente d'une pinte de bière pendant le « krach boursier », compte tenu de l'objectif de Brokers de ne jamais vendre sa bière à un prix inférieur au coût de revient complet. Les informations nécessaires pour calculer divers coûts fixes et variables se trouvaient à l'Annexe III. Les candidats étaient également informés du prix de vente moyen d'une pinte de bière et du nombre de barils de bière vendus au centre-ville de St. John's. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le prix de vente minimum d'une pinte de bière en tenant compte de certains des coûts variables et fixes pertinents.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé correctement plusieurs des coûts fixes et des coûts variables, de manière à obtenir le coût de revient complet sur lequel fonder le prix de vente minimum d'une pinte de bière pendant le « krach boursier ». Les composantes les plus souvent prises en compte étaient la main-d'œuvre directe, les matières premières, les services publics et la main-d'œuvre indirecte. La plupart des candidats ont également calculé les charges d'assurances et d'amortissement à inclure dans leur calcul. Peu de candidats ont compris que les frais de marketing et d'administration devaient en être exclus. Plus particulièrement, les candidats ont eu du mal à exprimer les coûts indiqués dans l'étude de cas sur une même base avant de les utiliser dans leur calcul.

Les candidats forts ont calculé la plupart des coûts variables et fixes à partir des informations fournies, et ont inclus dans leurs calculs le nombre prévu d'unités produites pour arriver à un coût de production par pinte qui correspondrait au prix de vente minimum. Ils ont souvent tenu compte d'un plus grand nombre d'éléments dans leur calcul, notamment l'amortissement et les assurances, et certains ont aussi vu, à juste titre, que les frais de marketing et d'administration devaient être exclus. Les candidats forts ont calculé le prix minimum avec plus d'exactitude, tenant compte des données de l'étude de cas sur l'utilisation des différentes composantes des coûts par la brasserie, et ils ont exprimé toutes les informations financières sur une même base avant de les utiliser.

Les candidats faibles n'ont pas su intégrer correctement les données de l'étude de cas dans leur calcul. Ils ont commis des erreurs, par exemple en calculant le coût des services publics, le loyer et le coût des assurances sans tenir compte de leur utilisation par la brasserie, et en ne voyant pas que les diverses composantes de leur calcul n'étaient pas présentées sur la même base, ne faisant pas de distinction entre les coûts mensuels et les coûts annuels et entre les coûts par pinte et les coûts par baril. De plus, ils ont omis d'exclure les coûts autres que les coûts de production, comme les coûts de marketing et d'administration. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas fait le travail demandé et ont plutôt calculé le seuil de rentabilité ou la marge sur coûts variables, se servant du nombre de barils vendus et du prix de vente pratiqué par les autres bars, plutôt que de calculer le prix qui couvrirait le coût de revient complet de Brokers, comme on le leur demandait.

**OE n° 4 (Procédures d'audit) (Certification)**

Les candidats devaient expliquer les procédures d'audit que les auditeurs étaient susceptibles de mettre en œuvre à l'égard du logiciel, du nouveau matériel et du contrat de location-acquisition. Des informations sur le logiciel étaient présentées à l'Annexe I, et des informations sur le nouveau matériel et le contrat de location-acquisition se trouvaient à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer un certain nombre de procédures valables.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont proposé un nombre suffisant de procédures valables et ont réussi à traiter d'un nombre suffisant d'éléments parmi ceux énoncés. Les candidats ont le plus souvent proposé des procédures à l'égard du logiciel et du nouveau matériel, et ont mieux réussi quand les procédures étaient simples, comme la vérification du coût du matériel au moyen de documents provenant de tiers. La plupart ont proposé plusieurs procédures, mais celles-ci n'étaient pas toutes complètes, précises et utiles. Par exemple, des candidats ont proposé de vérifier les montants pour s'assurer qu'ils étaient exacts, sans préciser comment les vérifier ni quels éléments probants réunir.

Les candidats forts ont suggéré plusieurs procédures précises, complètes et claires quant à l'objectif visé. Les candidats forts se sont concentrés sur les risques propres à chaque compte, compte tenu des données fournies, et ils ont proposé des procédures claires; ils ont expliqué comment elles seraient mises en œuvre et quels éléments probants devaient être réunis. Les candidats forts ont tenté de proposer des procédures complexes, expliquant par exemple comment ils s'y prendraient pour déterminer si les frais de développement répondaient aux critères d'inscription à l'actif.

Les candidats faibles n'ont proposé que quelques procédures. Ils ont aussi suggéré des procédures génériques qui auraient pu s'appliquer dans n'importe quelle situation, comme un nouveau calcul de l'amortissement fondé sur la durée de vie utile du matériel. D'autres ont proposé des procédures incomplètes, souvent en se contentant de mentionner l'objectif de la procédure suggérée, sans expliquer comment la mettre en œuvre. Par exemple, des candidats faibles ont suggéré de s'assurer que le contrat de location était un contrat de location-acquisition, sans expliquer comment ils s'y prendraient.

**OE n° 5 (Retrait de fonds et traitement fiscal d'autres éléments) (Fiscalité)**

Les clientes voulaient retirer des fonds de l'entreprise pour les utiliser à des fins personnelles. On demandait aux candidats de présenter les possibilités qui s'offraient à elles ainsi que l'incidence de chacune du point de vue de l'impôt des particuliers et des sociétés. Les clientes voulaient aussi savoir comment les diverses composantes du logiciel et l'achat ou la location-acquisition de matériel à venir seraient traités du point de vue fiscal. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient puiser dans leurs connaissances en fiscalité pour analyser les options de retrait, de même que le traitement fiscal de l'achat du logiciel et celui de l'achat ou de la location-acquisition de matériel.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. Ils ont analysé plus souvent les options de retrait que le traitement fiscal de l'achat du logiciel et de l'achat ou de la location-acquisition du matériel. La plupart des candidats ont expliqué que les salaires et les dividendes étaient des moyens de retirer des fonds, mais très peu d'entre eux ont traité d'autres possibilités, comme les prêts aux actionnaires ou les primes. Dans leurs explications sur les salaires, les candidats ont le plus souvent traité de la déductibilité de ces derniers pour Brokers ainsi que de leurs incidences relativement au RPC et aux REER. Dans leurs explications sur le versement de dividendes, les candidats ont le plus souvent traité de la majoration du dividende et du crédit d'impôt pour dividendes correspondant. Pour ce qui est du traitement fiscal de l'achat du logiciel et de l'achat

ou de la location-acquisition du matériel, les analyses ont le plus souvent porté sur les paiements de location et les frais de développement, plus particulièrement sur les catégories de DPA dans lesquelles les frais de développement seraient classés et sur l'incidence qu'aurait l'incitatif à l'investissement accéléré sur Brokers. Peu de candidats se sont penchés expressément sur les catégories de DPA dans lesquelles classer le matériel ou analysé le traitement fiscal des frais de recherche.

Les candidats forts ont analysé bon nombre des aspects fiscaux du retrait de fonds de Brokers, de même que des éléments dont les clientes devaient être au fait avant de prendre leur décision. Des candidats forts ont analysé les conséquences plus vastes et ont vu que, compte tenu du principe de l'intégration fiscale, l'impôt global payé par les particuliers et par la société serait presque équivalent, quelle que soit l'option de retrait choisie (salaires ou dividendes). La plupart des candidats forts qui ont traité de l'intégration fiscale ont su l'expliquer clairement. Bon nombre des candidats forts ont présenté une analyse complète du traitement fiscal du logiciel et de l'achat ou de la location-acquisition du matériel, en s'appuyant sur les données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont classé le matériel dans les bonnes catégories de DPA, au lieu de se contenter de mentionner que le matériel serait classé dans une catégorie de DPA, sans donner de détails.

Les candidats faibles n'ont pas traité d'un nombre suffisant d'éléments à prendre en considération pour le retrait de fonds de l'entreprise et, souvent, ils ont uniquement mentionné que les salaires seraient déductibles pour Brokers, ou n'ont fait qu'une analyse superficielle, par exemple en mentionnant que le versement de salaires aurait une incidence sur les droits de cotisation aux REER, sans expliquer pourquoi. Bon nombre des candidats faibles n'ont pas analysé le traitement fiscal de l'achat du logiciel et de l'achat ou de la location-acquisition du matériel, alors qu'on leur demandait de le faire. De plus, ils ont semblé manquer de connaissances techniques : par exemple, ils ont appliqué le crédit d'impôt pour dividendes au niveau de l'entreprise, ou ils ont mentionné que les intérêts sur le contrat de location-acquisition étaient déductibles, alors que c'était le paiement total au titre du contrat location qui était déductible. Ils ont souvent analysé des concepts fiscaux peu pertinents pour Janine et Ann, comme le compte de dividendes en capital, l'IMRTD et le CELI. Ces candidats n'ont pas tenu compte de la situation propre à Brokers, soit une entreprise exploitée activement sans gains en capital ni autre revenu de placement devant donner lieu à un CDC ou à un IMRTD, et n'ont pas vu que le CELI n'était pas un élément à prendre en considération dans leur décision quant à la façon de retirer des fonds de Brokers.

### **OE n° 6 (Occasions et risques) (Stratégie et gouvernance)**

Les candidats devaient faire une évaluation objective des occasions et des risques associés au projet d'entreprise de Janine et d'Ann. Des informations pertinentes, notamment sur l'emplacement de Brokers, l'expérience professionnelle de Janine et d'Ann, l'environnement commercial du quartier et le secteur d'activité, étaient fournies tout au long de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient intégrer ces informations afin d'analyser certaines des possibilités et certains des risques associés au projet.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. Les candidats ont utilisé les informations sur Brokers pour analyser les divers risques, les risques les plus souvent traités étant le modèle d'affaires, le manque d'expérience de Janine et Ann et l'environnement concurrentiel. Toutefois, de nombreux candidats n'ont analysé que les risques posés par le projet d'entreprise et ont omis les occasions qu'il présentait. Par conséquent, les analyses de bon nombre de candidats n'étaient pas équilibrées.

Les candidats forts ont présenté une évaluation équilibrée, et ils ont mentionné que le projet d'entreprise comportait de nombreux risques, mais aussi de nombreuses occasions. Ils se sont appuyés sur les données de l'étude de cas pour expliquer en quoi chaque facteur constituait une

occasion ou un risque. En plus d'analyser les principaux risques et occasions, bon nombre de ces candidats ont aussi traité des risques liés à l'utilisation de logiciels personnalisés ou ont expliqué que les compétences de Janine et d'Ann constituaient une occasion.

Les analyses des candidats faibles n'étaient pas suffisamment étendues et ne portaient que sur quelques-uns des risques et des occasions. Bon nombre des candidats faibles n'ont fait que répéter les données de l'étude de cas, mentionnant par exemple que de nombreux bars avaient fermé peu de temps après leur ouverture, sans expliquer ce que cela signifiait pour le projet d'entreprise. Des candidats faibles ont énuméré des données de l'étude de cas et ont classé les risques et les occasions, sans donner d'autres explications. Comme Janine et Ann disposaient déjà de ces informations, cet exercice n'était d'aucune utilité pour elles. D'autres candidats faibles ont évoqué des occasions et des risques d'ordre général qui auraient pu s'appliquer à n'importe quel bar ou restaurant, par exemple le risque que des clients tombent malades après avoir consommé des produits de Brokers. Même s'il s'agissait bien d'un risque, ils auraient pu se servir des données de l'étude de cas pour faire une analyse portant expressément sur la situation de Brokers. Enfin, des candidats faibles n'ont pas saisi leur rôle et ont présenté une analyse des risques d'audit plutôt que de répondre aux demandes des clientes.



**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

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

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

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	34 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	55 000 \$ + taxes de vente	59 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	900 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	27 ¢ le km d'usage personnel	29 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	59 ¢ le km	61 ¢ le km
– excédent	53 ¢ le km	55 ¢ le km

**3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS****Pour 2021**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 49 020 \$	0 \$	15 %
49 021 \$ et 98 040 \$	7 353 \$	20,5 %
98 041 \$ et 151 978 \$	17 402 \$	26 %
151 979 \$ et 216 511 \$	31 426 \$	29 %
216 512 \$ et tout montant supérieur	50 141 \$	33 %

**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 %

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

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

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
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	12 421 \$	12 719 \$
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	13 808	14 398
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 713	7 898
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	38 893	39 826
Montant canadien pour emploi	1 257	1 287
Montant pour personnes handicapées	8 662	8 870
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	2 295	2 350
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 348	7 525
Seuil de revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 256	17 670
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 729	17 131

Autres montants indexés :

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 421 \$	2 479 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	79 845	81 761
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	27 830	29 210
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	892 218	913 630

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

<u>Année</u>	<u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u>	<u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u>	<u>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</u>	<u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u>
2022	1	1	2	
2021	1	1	1	1
2020	2	2	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 la vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
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](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto:admin@cpa-nwt-nu.org)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7270  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://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](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902 334.1176  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://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](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)