



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR

L'examen final commun

PARTIE A - ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

Septembre 2016

MEMBRES DES COMITÉS DU JURY D'EXAMEN**Président : Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA**Langara College
Vancouver (Colombie-Britannique)**Vice-président : Terry Booth, FCPA, FCA, FC**Collins Barrow Calgary LLP
Calgary (Alberta)**Paul Van Bakel, CPA, CA**Ontario Die International
Waterloo (Ontario)**Micheal Burch, CPA, CA, CFP**Welch LLP
Ottawa (Ontario)**Joan Davison Conrod, FCPA, FCA**Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)**Monique Côté, CPA, CA**MNP S.E.N.C.R.L./s.r.l.
Calgary (Alberta)**Susan Deleau, CPA, CA**La Great-West, compagnie d'assurance-vie
Winnipeg (Manitoba)**Mohamed Drira, M. Sc., Ph. D., CPA, CGA**Université du Nouveau-Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)**Naïma Hafidi, CPA, CGA, M. Sc. Finance**Services publics et Approvisionnement Canada
Gatineau (Québec)**Réal Jacques, CPA, CMA, M. Sc.**HEC Montréal
Montréal (Québec)**Gabriela Kegalj, CPA, CA**KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Toronto (Ontario)**Colin MacLean, FCPA, FCMA**Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)**Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**Banque de développement du Canada
Montréal (Québec)**David (Jordan) Oakley, CPA, CA**Deloitte
Winnipeg (Manitoba)**David Sukhdeo, CPA, CGA, MBA, MPA**Conestoga College
Waterloo (Ontario)**Jonathan Vandal, CPA, CA, Pl. fin.**Groupe Lepore-Gosselin
Montréal (Québec)**Bill Waterman, CPA, CMA**Aurora College
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)**Michael Wright, Ph. D., FCPA, FCGA**Université de Calgary
Calgary (Alberta)

TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2016 – Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3).....		1
Message aux candidats.....		7
Annexes		
Annexe A	Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	19
Annexe B	Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – 21 septembre 2016	24
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – PRI (version 1)...	25
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – CHEI (version 2)	40
Annexe C	Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – 22 septembre 2016.....	59
	Épreuve du Jour 2 – Étude de cas avec choix de rôle	60
	Guide de correction – Rôle en Certification (y compris les occasions d'évaluation communes).....	104
	Guide de correction – Rôle en Finance	136
	Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	158
	Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	177
Annexe D	Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – 23 septembre 2016.....	193
	Étude de cas 3-1	194
	Guide de correction 3-1.....	199
	Étude de cas 3-2.....	215
	Guide de correction 3-2.....	220
	Étude de cas 3-3.....	238
	Guide de correction 3-3.....	244
Annexe E	Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	264
Annexe F	Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	270
Coordonnées des personnes-ressources dans les provinces et les régions		316

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

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

OBJECTIFS

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

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

Le Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2016 est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité sur l'EFC participe à l'élaboration des études de cas de l'EFC et des guides de correction, et à l'établissement du profil de réussite. L'établissement du seuil de réussite incombe collectivement à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas pour faire en sorte que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs du Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

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

Nature des études de cas

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

Épreuve du Jour 1 — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe sur l'étude de cas du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe : la version 1 est destinée aux candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve, et la version 2, aux candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen.

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

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

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président, le vice-président et certains membres du Jury, ainsi que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les

chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisés en 2016, et l'**Annexe C et l'Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation figurent dans les tableaux de l'**Annexe F**. Les versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1, CHEI, font l'objet de la Partie B du rapport.

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

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

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

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

Établissement du seuil de réussite

Le président et le vice-président du Jury participe à la surveillance de la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

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

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant de trois CPA chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

Le modèle décisionnel

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

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

Le candidat doit réussir les épreuves des trois jours pour être admis à la profession.

Épreuve du Jour 1

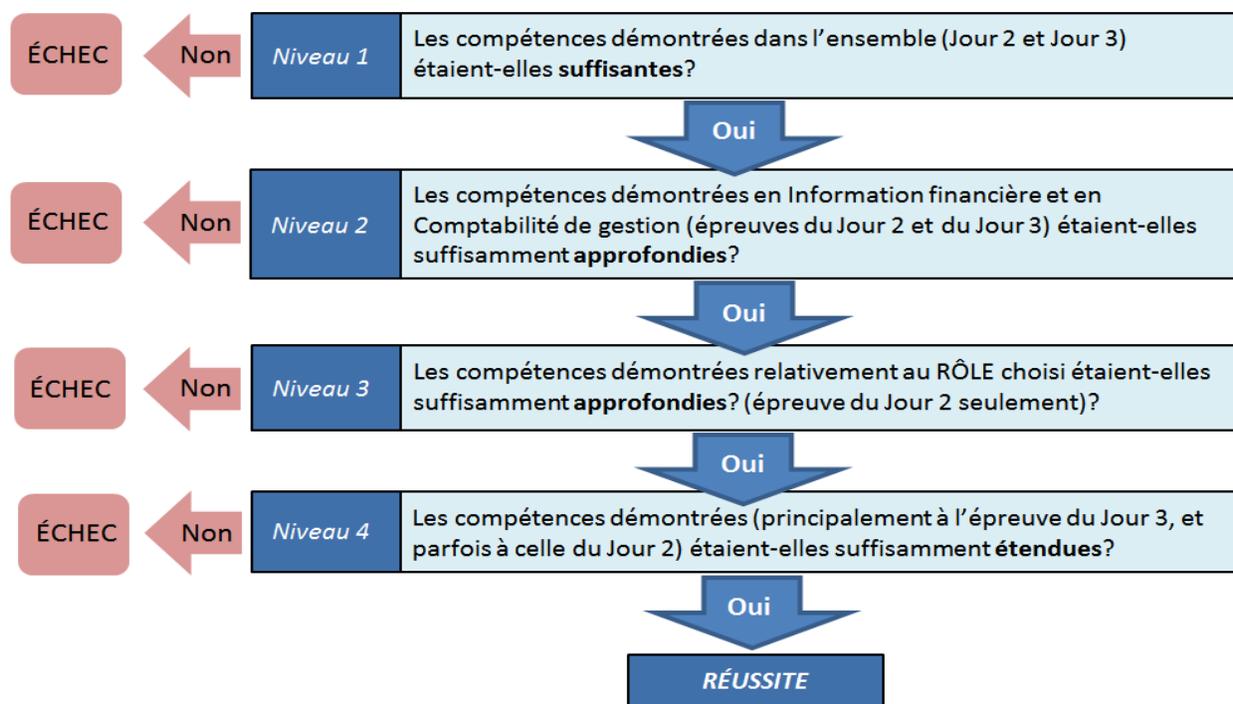
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

TABLEAU 1
MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE OU DE L'ÉCHEC
AUX ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3



Approbation des résultats

Le Sous-comité sur l'EFC passe en revue et approuve les résultats de la correction de chaque étude de cas. L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles du Jour 2 et du Jour 3.

Épreuve du Jour 1 – Le Sous-comité sur l'EFC analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de justesse, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

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

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

Présentation des résultats

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

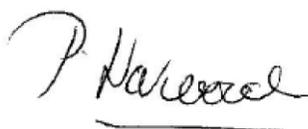
Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

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

Remerciements

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

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



Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

INTRODUCTION

Le rapport sur l'EFC de septembre 2016 présente des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, sauf l'étude de cas connexe PRI (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Seuls des commentaires sommaires sur la performance des candidats à cette étude de cas (version 1 de PRI) sont présentés dans le présent message aux candidats; des commentaires détaillés sur PRI ne seront publiés qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas en septembre 2017. On trouvera dans le présent document, soit la Partie A du Rapport sur l'EFC, les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les informations sur l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de l'étude de cas CHEI) se trouvent dans la Partie B.

Le présent message fait ressortir les faiblesses couramment relevées et contient des recommandations du Jury d'examen visant à aider les candidats à comprendre comment obtenir de bons résultats à l'EFC.

Nature de l'EFC

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

Forces et faiblesses des candidats

Communication

La majorité des candidats ont communiqué de façon claire et professionnelle. Dans la plupart des cas, les réponses étaient cohérentes et bien structurées. Il s'agissait d'une amélioration marquée par rapport à l'EFC de mai 2016. Toutefois, le Jury a encore constaté que certaines réponses n'étaient pas claires, souvent parce qu'il était difficile d'en saisir le sens et la pertinence en raison de l'emploi de formules abrégées à l'extrême ou d'un nombre exceptionnel d'erreurs typographiques.

Le Jury a également constaté que certains candidats se sont contentés de répéter (généralement sous forme de puces) les données de l'étude de cas, sans les expliquer. Le Jury a aussi observé la situation inverse, à savoir des candidats qui ont cité (copié et collé) des extraits du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et tiré une conclusion sans appliquer les critères cités aux données de l'étude de cas.

Dans la plupart des cas, les analyses quantitatives des candidats étaient cohérentes et bien structurées. Cependant, comme pour les épreuves de mai 2016 et de septembre 2015, certains candidats n'ont pas expliqué en détail leurs calculs; il a donc été difficile de déterminer les hypothèses utilisées ou les formules sous-jacentes. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ayant choisi le rôle en Gestion de la performance ont pour la plupart compris la nécessité de tenir compte des coûts d'opportunité; toutefois, ils n'ont pas toujours indiqué clairement les chiffres pris en compte dans leurs calculs relatifs à ces coûts (par exemple, les réservoirs en acier seulement ou une combinaison). Pour l'épreuve du Jour 3, le même problème a été observé en ce qui a trait aux calculs requis en Comptabilité de gestion dans l'étude de cas 1 : on ne savait pas toujours clairement quels coûts étaient traités comme des coûts non récurrents et quels coûts étaient traités comme des coûts annuels. Les candidats n'ont pas toujours expliqué leurs calculs; il était donc parfois difficile de comprendre ce qu'ils tentaient de faire.

Les candidats doivent expliquer clairement leur raisonnement pour montrer leur compétence. Il ne suffit pas d'énoncer une conclusion exacte. Le Jury veut voir et comprendre le raisonnement du candidat, et voir des preuves de l'analyse effectuée et du jugement professionnel exercé.

Gestion du temps

Le Jury a constaté que les candidats avaient eu du mal à gérer leur temps à l'épreuve du Jour 3 de l'EFC de septembre 2016. Les candidats ont mieux géré leur temps aux épreuves du Jour 1 et du Jour 2, ces épreuves étant conçues de façon à imposer une limite de temps moins stricte.

Aucune des deux études de cas utilisées pour l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de septembre 2016 (version 2 de CHEI et version 1 de PRI) n'était conçue pour imposer des contraintes de temps, mais certains problèmes de gestion du temps ont néanmoins été constatés. Des candidats ont consacré un temps excessif à l'analyse complète de la situation, plutôt que de tout simplement traiter des changements qui étaient pertinents compte tenu des données de l'étude de cas. D'autres ont consacré trop de temps à analyser une des questions présentées, et ce, au détriment des autres. Dans la version 2 de CHEI, certains candidats ont pris un temps considérable à reproduire les états financiers de CHEI dans la feuille de calcul avant de déterminer les variations d'une année à l'autre ou de calculer des ratios, plutôt que de tout simplement calculer les ratios.

À l'épreuve du Jour 2, certains des candidats ayant choisi le rôle en Gestion de la performance ou le rôle en Finance ont passé trop de temps à analyser les questions communes en Information financière. Ils ont toutefois été beaucoup moins nombreux qu'aux examens antérieurs.

Des candidats ayant choisi le rôle en Finance à l'épreuve du Jour 2 ont passé trop de temps à analyser et à interpréter les ratios. Cela est peut-être attribuable à leur bon niveau de connaissance du sujet. Il y a toujours un risque de consacrer trop de temps à un des éléments du travail à faire au détriment d'un autre. Il est essentiel que le candidat consacre suffisamment de temps à tous les éléments du travail à faire, en tenant compte de l'ordre d'importance des questions, afin de ne pas nuire à sa performance globale à l'étude de cas. Le candidat doit exercer son jugement afin de déterminer la quantité d'éléments à fournir pour faire la preuve de sa compétence. Il est nécessaire de montrer une compétence suffisante, sans présenter un excès de détails. Les candidats auraient probablement eu avantage à consacrer aux autres éléments du travail à faire une partie du temps qu'ils ont utilisé pour certaines analyses.

Le Jury rappelle aux candidats, peu importe le rôle à jouer, qu'il est nécessaire de traiter plusieurs éléments du travail à faire. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier leur réponse. On encourage les candidats à gérer le temps qu'on leur accorde de façon à disposer de suffisamment de temps pour planifier et traiter tous les éléments du travail à faire.

En ce qui concerne l'épreuve du Jour 3, qui est conçue de façon à imposer des contraintes de temps, il semble que des candidats ont pris plus de temps pour répondre à l'étude de cas 1, et parfois à l'étude de cas 2, que ce qui leur était suggéré, ce qui les a amenés à négliger l'étude de cas 3 (un pourcentage plus élevé de candidats ont obtenu la mention « Indicateur non traité » à de nombreuses occasions d'évaluation). Le temps suggéré par le Jury pour chaque étude de cas n'est mentionné qu'à titre indicatif. Cela dit, il s'agit d'une bonne estimation du temps que les candidats devraient consacrer à chaque étude de cas. Certains candidats ont consacré jusqu'à 120 minutes à l'étude de cas 1 (durée prévue de 80 minutes), temps qu'il n'est pas possible de rattraper dans les autres questions. Le Jury a noté des signes manifestes de précipitation dans certaines réponses à l'étude de cas 3, notamment des indications que les candidats, pressés de rattraper le temps perdu, ont mal lu les données fournies. Consacrer considérablement plus de temps à une question que ce qui est suggéré constitue une stratégie risquée, en particulier parce qu'il y a peu d'occasions de démontrer l'étendue des compétences et que plus d'une occasion d'évaluation pourrait se trouver dans la dernière question, tout dépendant de la conception de l'examen. Le Jury encourage les candidats à respecter le temps suggéré pour chaque étude de cas afin de s'assurer de traiter tous les éléments du travail à faire à l'épreuve du Jour 3.

Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, il semble que des candidats aient omis de traiter certaines questions (voir le pourcentage associé à la catégorie « Indicateur non traité »). Par exemple, l'épreuve du Jour 2 comportait six questions en Information financière. Des candidats semblent en avoir escamoté certaines, au hasard. Les questions non traitées variaient d'un candidat à l'autre, ce qui laisse croire au Jury qu'il ne s'agissait pas de questions que les candidats n'avaient pas vues (puisqu'ils y étaient fortement dirigés), mais plutôt de questions qu'ils avaient choisi de ne pas analyser. Rien dans leurs réponses n'indiquait un manque de temps. Le Jury est préoccupé par le fait que les candidats semblent penser qu'il suffit de traiter un nombre donné de questions pour satisfaire au critère de profondeur et par le fait qu'il s'agissait

d'une approche intentionnelle. Cette même approche a de toute évidence été utilisée dans l'étude de cas 3 de l'épreuve du Jour 3. Il se peut que des candidats aient tout simplement manqué de temps (comme il a été noté ci-dessus), mais certains semblent avoir consciemment choisi de ne se pencher que sur quelques-uns des éléments du travail à faire, pensant peut-être ainsi maximiser leurs chances de satisfaire aux critères d'étendue.

Il importe de comprendre que l'EFC n'évalue pas que l'étendue et la profondeur des compétences : il faut aussi satisfaire au critère de suffisance. Le fait d'omettre des questions a une incidence sur la suffisance des compétences démontrées dans la réponse. Les candidats sont encouragés à tenter de traiter tous les éléments du travail à faire, en gérant judicieusement leur temps.

Épreuves du Jour 1

Les observations relatives à la version 1 de l'étude de cas CHEI de l'épreuve du Jour 1 présentées ci-après sont tirées du rapport du Jury d'examen sur l'EFC de mai 2016. Des commentaires sur la performance des candidats à la version 2 de cette étude de cas ont été ajoutés.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas CHEI) [tirés du rapport sur l'EFC de mai 2016]

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

Dans l'ensemble, les candidats ont réalisé une analyse adéquate de la situation. La plupart d'entre eux ont relevé les facteurs importants ayant changé par rapport à l'étude de cas du module de synthèse et les ont intégrés dans leur analyse des questions. La plupart des candidats ont fait une analyse adéquate de la situation financière de CHEI, une composante essentielle de l'analyse de la situation. Les candidats ayant le moins bien réussi se sont contentés de récapituler les faits présentés dans l'étude de cas ou ont effectué une analyse de la situation trop détaillée, en refaisant l'analyse au complet plutôt qu'en s'attachant aux changements (comme on le demandait expressément).

On s'attendait à ce que les candidats analysent deux questions importantes (l'autoroute 507 et la performance de la division Habitations) à la fois d'un point de vue qualitatif et d'un point de vue quantitatif. Les candidats devaient aussi analyser deux autres questions, principalement d'un point de vue qualitatif. La plupart des candidats ont établi correctement l'ordre de priorité des questions et ont consacré suffisamment de temps à l'analyse des questions importantes. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont souvent fourni qu'une brève analyse qualitative (une liste d'éléments difficile à comprendre, souvent une récapitulation des faits de l'étude de cas sans explication sur leur importance) ou une analyse quantitative minimale, ou ont très peu tenu compte de l'analyse de la situation.

À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques, et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels. Ces problèmes sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, l'achat de CDI pouvait être analysé isolément, ou dans le contexte plus large de la performance de la division Habitations. Les candidats ont parfois omis d'établir des liens entre les questions.

On s'attendait à ce que les candidats formulent une conclusion pour chaque analyse effectuée, et à ce que leurs conclusions découlent logiquement de leurs analyses. Il était acceptable de conclure que des renseignements supplémentaires étaient nécessaires, pourvu que cette affirmation soit étayée. Les conclusions des candidats ayant le moins bien réussi manquaient de clarté ou n'étaient qu'implicites.

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

Comme pour la version 1, la plupart des candidats ont effectué une analyse adéquate de la situation, relevant les facteurs importants qui avaient changé par rapport à l'étude de cas du module de synthèse. Les candidats ont pour la majorité analysé adéquatement la situation financière de CHEI, ce qui constituait une composante essentielle de l'analyse de la situation dans la version 2 aussi, étant donné que des cibles financières y avaient été ajoutées. Les candidats n'ont souvent pas su établir des liens entre leur évaluation de la situation et leur analyse des questions. Par exemple, bon nombre de candidats ont relevé l'échange d'actions et les cibles financières établies par les acquéreurs, mais n'ont pas examiné l'incidence de ces nouveaux faits sur chacune des décisions du conseil.

Les candidats ayant le moins bien réussi se sont contentés de récapituler les faits présentés dans l'étude de cas, habituellement de façon très succincte sous forme de puces, sans fournir d'explications sur leur importance, ou ont analysé la situation de façon trop détaillée, en refaisant entièrement l'analyse plutôt qu'en s'attachant aux changements (comme on le demandait expressément). L'intégration était également insatisfaisante dans l'analyse qualitative de la situation. Les candidats se sont par exemple contentés de citer des faits de l'étude de cas, comme les « économies canadiennes et mondiales sont stables », sans en analyser la pertinence ni les utiliser dans leur analyse des questions. Ou encore, ils ont calculé le ratio emprunts/capitaux propres et donné une brève interprétation, mais n'ont pas réutilisé cette information par la suite, même si ce ratio était très pertinent dans l'analyse de l'acquisition potentielle d'EuroBati.

Les candidats devaient analyser quatre questions (logiciel de conception de ponts, projet de chauffage urbain, acquisition d'EuroBati et offre de RC par rapport à celle de DNC), à la fois d'un point de vue qualitatif et d'un point de vue quantitatif. Deux de celles-ci étaient des questions de nature opérationnelle sans incidence financière importante pour CHEI, étant donné que les montants en cause n'étaient pas considérables compte tenu de la taille de CHEI. Les deux autres questions étaient clairement importantes, l'une portant sur l'acquisition pour 200 millions \$ d'une société européenne et l'autre concernant les conseils à donner aux propriétaires relativement à la vente de leurs actions dans CHEI.

La plupart des candidats ont vu ces quatre questions et ont tenté de les analyser. Bon nombre d'entre eux y ont accordé toutefois la même importance, alors que les candidats ayant le mieux réussi ont su les hiérarchiser. L'analyse du projet d'acquisition d'EuroBati a de façon générale été bien réussie par les candidats, qui ont tenu compte des incidences stratégiques pour CHEI. Toutefois, les candidats ont eu du mal à montrer une bonne compréhension de la question de l'échange d'actions dans le cadre des offres de RC et de DNC. Bon nombre de candidats n'ont pas compris les dispositions des propositions d'échange d'actions ni le fait que la performance financière de RC ou de DNC aurait une incidence pour les actionnaires de CHEI du fait que les deux propositions comportaient une clause de contrepartie conditionnelle. Résultat, bon nombre de candidats ont comparé des chiffres non pertinents, comme le cours de l'action de RC par rapport à celui de l'action de DNC à une date précise. Les deux autres questions comportaient des aspects opérationnels et stratégiques dont les candidats devaient tenir compte. Comme pour la

version 1 de l'étude de cas CHEI, certains candidats ont été absorbés par l'analyse des questions opérationnelles et n'ont pas pris de recul pour examiner les aspects stratégiques, c'est-à-dire établir des liens avec les cibles financières et à la période visée par la clause de partie conditionnelle. Bon nombre de candidats n'ont pas su intégrer les questions et établir les liens pertinents.

Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir à la situation dans son ensemble, plutôt que de s'attacher à examiner les questions une par une, de façon compartimentée.

Fait étonnant, qui avait aussi été observé dans les épreuves antérieures du Jour 1, certains candidats n'ont tenu compte d'aucun des chiffres fournis dans l'étude de cas, traitant uniquement des aspects qualitatifs de chaque décision. Le fait d'omettre les chiffres est une erreur grave pour l'épreuve du Jour 1. On conseille fortement aux candidats d'effectuer une analyse équilibrée, à la fois quantitative et qualitative.

Bon nombre de candidats ont montré de piètres habiletés de communication, ce qui a donné lieu à des réponses à la fois vagues, difficiles à suivre et, parfois, très difficiles à comprendre.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 de septembre 2016 (version 1 de l'étude de cas PRI)

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

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

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

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

Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Les paragraphes qui suivent traitent des forces et des problèmes courants relevés par le Jury d'examen quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

Connaissances techniques

La plupart des candidats ont démontré leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. De façon générale, ils ont satisfait à la plupart des critères de profondeur et d'étendue des compétences. Voici quelques exemples de faiblesses techniques relevées quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 qui expliquent en partie les résultats les plus faibles aux occasions d'évaluation en cause.

La plupart des candidats ont fait une analyse complète des questions comptables de base, mais ils ont eu du mal à analyser les questions plus difficiles. Les candidats ont eu de la difficulté à l'occasion d'évaluation n° 6 (écart d'acquisition) de l'épreuve du Jour 2, et ce, dans les quatre rôles. Les candidats ayant le moins bien réussi se sont focalisés sur le matériel de production sans voir la question plus importante liée à l'écart d'acquisition de la division, ne consultant souvent que le chapitre 3063 du *Manuel*. Bon nombre de ces candidats n'ont pas vu que le *Manuel* exigeait d'examiner la division dans son ensemble plutôt qu'au niveau des actifs individuels. Bon nombre d'entre eux ont recommandé une réduction de valeur de 156 000 \$, qui correspondait à l'excédent de la valeur comptable du matériel de production sur sa valeur de liquidation, sans analyse plus poussée.

À l'occasion d'évaluation n°1 (échange de terrains) de l'étude de cas n° 2 (Dogani) de l'épreuve du Jour 3, bon nombre de candidats ont cité des critères des NCECF alors qu'il était expressément mentionné que Dogani présentait son information selon les IFRS. Un nombre étonnamment élevé de candidats n'ont pas vu que les IFRS contenaient des critères spécifiques s'appliquant à l'opération; ils ont supposé qu'il n'en existait aucun du fait que les opérations non monétaires ne font pas l'objet d'une norme distincte dans les IFRS. Certains candidats ont appliqué de mauvaises normes du *Manuel* dans leur analyse, par exemple IAS 18 *Produits des activités ordinaires*. Ces candidats n'ont pas vu que l'« échange » n'était pas une opération génératrice de produits, mais plutôt une opération portant sur des immobilisations corporelles.

À l'occasion d'évaluation n° 13 (rapports) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à suggérer des rapports valables (il devait s'agir de rapports fournissant un niveau d'assurance correspondant à celui d'un audit), ainsi qu'à expliquer les divers rapports. Ils semblaient ne pas bien connaître les différents types de rapports et ne pas bien comprendre lesquels permettraient de répondre aux besoins des utilisateurs. Bon nombre n'ont traité que du coût des différents types de rapports ou du niveau d'assurance donné, sans vraiment expliquer en détail la nature de ceux-ci ou leur utilité pour la banque.

Pour ce qui est des occasions d'évaluation n° 9 et n° 10 (évaluation) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont pas compris la différence entre la méthode des flux de trésorerie capitalisés (fondée sur les flux de trésorerie normalisés) et l'approche transactionnelle (fondée sur le BAIIA normalisé), aux fins de l'évaluation d'une entreprise, et ils ont aveuglément appliqué un multiple de quatre fois à la même base. De même, certains

candidats n'ont pas compris les valeurs qu'ils ont calculées et n'ont pas été en mesure de proposer une valeur globale raisonnable et bien étayée pour TankCo, fondée sur leur analyse.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 7 (calcul des impôts à payer) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont pas compris que la déduction pour amortissement (DPA) pouvait donner lieu à une perte d'entreprise; confondant les règles applicables avec les règles applicables au revenu passif tiré des immeubles locatifs, ils ont plutôt conclu que la DPA était limitée aux revenus et que TankCo ne pouvait donc pas la demander. D'autres candidats semblent avoir choisi (sans expliquer pourquoi ou en donnant une raison montrant leur incompréhension des questions fondamentales en cause) de diminuer la déduction pour amortissement pour réduire au minimum la perte fiscale. Quoiqu'il *puisse* s'agir d'un outil de planification utile (on pourrait faire valoir, par exemple, que le fait de ne pas réduire la FNACC pourrait contribuer à réduire l'impôt découlant de la vente prochaine des actifs), le fait de ne pas demander la DPA sans justifier ce choix par une bonne raison empêche l'entreprise de se prévaloir de la possibilité de reporter une perte fiscale en arrière qui donnerait lieu à un remboursement important.

À l'épreuve du Jour 2 (rôle en Fiscalité), un nombre étonnamment élevé de candidats ne semblaient pas comprendre la différence — fondamentale en fiscalité — entre un crédit et une déduction, les confondant dans leur réponse. Cette confusion s'est manifestée de diverses façons : taxe sur les intrants pour la RS&DE portée en diminution du revenu (occasion d'évaluation n° 8), crédit d'impôt pour dividende déduit de la valeur majorée du dividende (occasion d'évaluation n° 12), et dons et frais médicaux portés en diminution du revenu de Lou (occasion d'évaluation n° 14).

À l'épreuve du Jour 3, les occasions d'évaluation portant sur l'établissement du coût de revient semblent avoir posé des difficultés aux candidats. À l'occasion d'évaluation n° 2 (sous-traitance – analyse quantitative) de l'étude de cas n° 1 (PCI), certains candidats n'ont pas traité adéquatement les coûts non récurrents par rapport aux coûts annuels dans leur analyse de la sous-traitance, en les mélangeant. À l'occasion d'évaluation n° 6 (achat ou fabrication) de l'étude de cas n° 2 (Dogani), bon nombre de candidats n'ont pas réfléchi adéquatement aux coûts pertinents pour ce qui était de la décision concernant la sous-traitance; ils n'ont pas saisi que les coûts inévitables n'étaient pas pertinents aux fins de la prise de décisions.

Pour ce qui est du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont eu de la difficulté à calculer les coûts d'opportunité. Bien que la plupart des candidats aient vu la nécessité de prendre en compte les coûts d'opportunité dans l'établissement du prix (occasion d'évaluation n° 10), certains ne voyaient pas bien quelles données prendre en compte. Certains n'ont tenu compte que des produits relatifs aux réservoirs en acier ou des coûts relatifs aux réservoirs en acier, ou ont utilisé des volumes inexacts.

À l'occasion d'évaluation n° 3 (nombre de clients) de l'étude de cas n° 3 (Circuits culinaires) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont utilisé le prix de vente de 100 \$ ou le coût variable de 60 \$ plutôt que la marge sur coûts variables de 40 \$ dans le calcul du nombre de clients requis pour remplacer le revenu d'emploi d'Ivy. De plus, certains candidats ont utilisé le salaire après impôts d'Ivy dans leur calcul, alors que tous les autres chiffres utilisés étaient avant impôt. Ainsi, leur calcul n'était pas cohérent, ce qui faussait ainsi le nombre de clients requis pour remplacer le revenu d'emploi d'Ivy.

À l'occasion d'évaluation n° 1 (stratégie d'établissement du prix) de l'étude de cas n° 1 (PCI) de l'épreuve du Jour 3, bon nombre de candidats ont effectué une analyse incomplète, qui ne tenait pas compte d'éléments essentiels des produits ou des charges liés aux différents scénarios, ou ont analysé les deux scénarios en utilisant des méthodes non comparables. Par exemple, certains candidats ont effectué une analyse du seuil de rentabilité pour un scénario et une analyse de flux de trésorerie pour l'autre. Les candidats ayant le moins bien réussi ont commis plusieurs erreurs dans leurs calculs, et bon nombre d'entre eux ont omis d'effectuer une comparaison avec la situation actuelle.

À l'occasion d'évaluation n° 4 (résidence principale) de l'étude de cas n° 1 (PCI) de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont mentionné qu'il existait une exemption pour résidence principale dont les contribuables peuvent se prévaloir pour réduire ou éliminer le montant du gain en capital imposable lors de la vente de leur résidence principale. Toutefois, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer les règles à l'étude de cas. Certains ne comprenaient pas les exigences techniques liées à l'exemption pour résidence principale. Ils n'ont pas calculé le gain annuel moyen ou n'ont pas vu qu'ils devaient désigner soit la maison, soit le chalet comme résidence principale. Ces candidats n'ont habituellement tenu compte que du gain en capital sur la maison, sans penser au chalet.

À l'occasion d'évaluation n° 5 (frais de déménagement) de l'étude de cas n° 1 (PCI) de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats connaissaient la règle précisant la distance minimale dans le cas du déménagement du contribuable, sans toutefois en comprendre bien les dispositions. Certains candidats n'ont pas appliqué ou compris correctement la règle des 40 kilomètres; le plus souvent, ils ont affirmé que le contribuable n'avait qu'à déménager à une distance de 40 kilomètres pour être admissible à la déduction des frais de déménagement, sans indiquer que le déménagement devait permettre au contribuable de se rapprocher de son lieu de travail. Certains candidats ont également montré leurs faiblesses techniques en donnant au client des renseignements inexacts quant à la déductibilité de frais de déménagement particuliers.

À l'occasion d'évaluation n° 6 (placements) de l'étude de cas n° 1 (PCI) de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à trouver une base commune pour comparer les placements entre eux. Par exemple, certains candidats ont calculé le rendement total d'une option de placement, le rendement annuel d'une autre option et la valeur capitalisée après 10 ans d'une autre option, puis ont comparé les résultats pour recommander une option de placement; or, ces résultats n'étaient pas comparables.

Il importe pour les candidats de se rappeler qu'ils doivent posséder une solide base de connaissances techniques afin de pouvoir démontrer clairement leurs compétences professionnelles, exercer leur jugement et ainsi démontrer leur compétence.

Analyses génériques ou non étayées

Dans toutes les épreuves, on a observé que bon nombre de candidats mentionnaient des données de l'étude de cas sans expliquer leur pertinence quant à l'analyse en cause ou à la position soutenue. D'autres candidats faisaient des commentaires très généraux ou tiraient des conclusions sans intégrer les données de l'étude de cas à leur analyse, ce qui donnait lieu à une analyse très générique et superficielle des questions. Voici certains des commentaires du Jury sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 :

À l'occasion d'évaluation n° 2 (garantie) du rôle commun de l'épreuve Jour 2, certains candidats n'ont pas étayé leur analyse à l'aide des critères appropriés du *Manuel*. Nombre d'entre eux ont sauté directement à la conclusion (comptabiliser 20 000 \$) sans prendre d'abord le temps d'appliquer les indications pertinentes du *Manuel* aux données de l'étude de cas.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 8 (risque) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont simplement énuméré les facteurs de risque sans expliquer en quoi ceux-ci augmentaient ou diminuaient le risque de mission. D'autres ont suggéré des procédures trop vagues pour que l'on puisse savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé. Par ailleurs, certains candidats ont fourni une liste de procédures génériques pouvant être utilisées dans n'importe quel audit. Ces procédures ne répondaient spécifiquement pas aux risques posés par les différentes questions comptables ni aux autres risques pertinents.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 9 (seuil de signification et stratégie) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont pas utilisé adéquatement les données de l'étude de cas dans leur analyse de la stratégie à adopter. L'étude de cas comportait un grand nombre d'éléments que les candidats pouvaient utiliser dans leur analyse relative à la stratégie d'audit. L'Annexe III présentait l'environnement de contrôle, y compris les contrôles au niveau de l'entité, et décrivait en détail les cycles des ventes et des achats. Cette annexe contenait à elle seule de nombreux faits utiles à l'analyse. Par exemple, les candidats auraient pu traiter de l'incidence, sur la stratégie à adopter, de l'absence de Lou, de l'appui sur le système informatique, des forces du cycle des ventes ou des faiblesses du cycle des achats. Malheureusement, certains candidats n'ont fait qu'une affirmation générale (par exemple, qu'une stratégie mixte devait être utilisée) sans l'étayer par des données pertinentes de l'étude de cas.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 11 (procédures) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont suggéré des procédures trop vagues pour que l'on puisse savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé. Les candidats ayant le moins bien réussi ont souvent fourni une liste de procédures génériques pouvant être utilisées dans n'importe quel audit. Ces procédures ne répondaient pas aux risques posés par les différentes questions comptables ni aux autres risques pertinents présentés dans l'étude de cas et n'avaient par conséquent qu'une valeur limitée. On rappelle aux candidats qu'ils doivent préciser le risque d'audit visé par la procédure suggérée. Ils peuvent par ailleurs ainsi s'assurer que la procédure suggérée est à la fois spécifique et pertinente.

Pour ce qui est des occasions d'évaluation n° 7 (performance financière) et n° 8 (situation financière) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, et de l'occasion d'évaluation n° 7 (analyse de la situation – analyse quantitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement calculé les ratios appropriés. Toutefois, certains en ont fait une interprétation générique et superficielle, se limitant souvent à dire que le ratio était plus élevé ou plus faible que celui du secteur. Ces candidats ont rarement utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Ils n'ont pas clairement indiqué si la performance de TankCo était bonne par rapport au secteur et n'ont pas vu que TankCo présentait une tendance à la baisse.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 8 (analyse de la situation – analyse qualitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont présenté qu'une énumération de données tirées de l'étude de cas (par exemple, « distributeurs dans le nord-est de l'Amérique du Nord »), sans analyse approfondie de leur incidence sur TankCo. Même constat pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 11 : l'analyse de certains candidats manquait de profondeur, se limitant à une énumération sans plus-value de données tirées de l'étude de cas (par exemple, « avantage : regagner un distributeur par un escompte de 5 % »).

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 13 (questions fiscales découlant du décès de Lou) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, bon nombre de candidats ont mentionné que les actions de TankCo pouvaient peut-être être admissibles à la déduction cumulative pour gains en capital, sans toutefois fournir d'analyse pertinente. Certains ont indiqué les critères et affirmé que ceux-ci étaient respectés (ou non) sans se servir de données précises de l'étude de cas pour soutenir leur affirmation. D'autres n'ont pas fait référence aux critères et ont simplement conclu que les actions étaient admissibles (ou non). Enfin, certains ont tout simplement suggéré que quelqu'un effectue l'analyse nécessaire pour déterminer si les actions étaient admissibles, et ce, malgré le fait qu'ils disposaient de toutes les informations nécessaires pour réaliser cette analyse.

À l'occasion d'évaluation n° 3 (sous-traitance – analyse qualitative) de l'étude de cas n° 1 (PCI) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats se sont contentés de reproduire les données de l'étude de cas. Leur analyse était déficiente, n'apportait aucune plus-value par rapport à ce qui était déjà indiqué dans l'étude de cas et, par conséquent, n'était pas utile pour les clients. Par ailleurs, leur analyse visant à déterminer si l'option de sous-traitance devait être choisie ou non n'était pas équilibrée, étant axée uniquement sur les risques ou sur les avantages.

À l'occasion d'évaluation n° 2 (informations pour la banque) de l'étude de cas n° 2 (Dogani) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats n'ont pas su fournir une analyse complète de chacun des éléments d'information suggérés. Bon nombre d'entre eux ont seulement indiqué si l'élément pouvait être utile à la banque sans expliquer pourquoi, ou ils ont suggéré des améliorations, sans préciser ce qui posait problème dans les informations proposées par Gale.

À l'occasion d'évaluation n° 6 (dettes) de l'étude de cas n° 3 (Circuits culinaires) de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats ont simplement expliqué, en ce qui concerne les taux d'intérêt hypothécaires, que le taux d'intérêt variable varierait alors que le taux d'intérêt fixe ne varierait pas, ce qui n'était pas très utile pour Ivy, qui devait comprendre les risques spécifiques à chaque taux.

Les candidats doivent expliquer clairement en quoi un élément est pertinent lorsqu'ils se servent des données de l'étude de cas. Ils doivent se rappeler que, à l'EFC, la présentation d'arguments étayés et l'adoption de positions défendables font toujours partie des exigences associées au profil de compétence. Le Jury doit pouvoir comprendre le raisonnement sous-jacent; la bonne réponse ne suffit pas.

Analyses non pertinentes

Le Jury a constaté que ce problème était moins préoccupant que lors des examens antérieurs. Toutefois, cette approche ne fait qu'amplifier la question de la gestion du temps observée précédemment et elle vaut donc la peine d'être mentionnée.

Certains candidats ayant joué le rôle en Fiscalité dans l'épreuve du Jour 2 ont tenté d'analyser des questions de comptabilité de gestion qui n'existaient pas, perdant ainsi du temps précieux. Aucune analyse particulière n'est ressortie du lot (rien n'indiquait que tous les candidats avaient tenté d'analyser la même question), mais une variété d'analyses pouvant porter sur la comptabilité de gestion, à première vue aléatoires (et clairement non demandées), ont été présentées. Il semble que les candidats aient cherché des éléments de travail à faire communs en Comptabilité de gestion.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 1 (stratégies de tarification) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont consacré du temps à l'analyse des facteurs qualitatifs à prendre en compte relativement aux stratégies de tarification proposées, même si on leur demandait expressément de tirer une conclusion sur la stratégie d'établissement du prix permettant de maximiser les flux de trésorerie. Ces candidats ont utilisé un temps précieux à analyser ces facteurs, qui n'ajoutaient pas de valeur pour le client, puisque la simulation comportait peu de données susceptibles d'étayer leur analyse. Le même problème est survenu à l'occasion d'évaluation n° 2 (possibilités d'expansion) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, où les candidats ont tenté de faire une analyse qualitative du circuit du midi et du deuxième circuit en soirée, alors qu'on ne leur demandait que de déterminer lequel serait le plus *profitable*. Il semblait que les candidats appliquaient une grille d'analyse toute faite, comme si on leur avait appris à toujours tenir compte des aspects quantitatifs et qualitatifs d'une question donnée.

À l'occasion d'évaluation n° 1 (échange de terrains) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, en plus de s'attacher à l'échange du terrain, des candidats ont traité certaines questions comme si elles étaient importantes, alors que rien dans l'étude de cas ne suggérait qu'il s'agissait de questions importantes. (Par exemple, la dépréciation potentielle des créances clients était un problème mineur. Gale avait indiqué avoir demandé au cabinet de services professionnels de regarder de plus près les processus relatifs aux créances clients étant donné que le délai moyen de recouvrement avait nettement augmenté. Cette information constituait un indice d'un problème de contrôle interne, non d'un problème d'évaluation.) Les analyses sur cette question ne pouvaient être que superficielles étant donné le peu de données dont disposaient les candidats.

Les candidats doivent se rappeler qu'ils doivent s'appuyer sur leur jugement pour décider si une analyse sur une question donnée est pertinente ou non. Lorsque les données fournies dans l'étude de cas sont limitées, ils doivent s'arrêter et évaluer le bien-fondé d'une analyse. Ils doivent se poser la question : « Une analyse sur cette question sera-t-elle utile et pertinente pour le client ou l'utilisateur du rapport? Si oui, pourquoi? » Ils doivent répondre à ces questions avant de procéder à une analyse.

ANNEXE A

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

Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. On demande aux candidats de *ne pas* effectuer d'analyse technique détaillée, mais plutôt de réaliser une analyse générale à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance à laquelle ils répondront.

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

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

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

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

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

Le centre de correction de septembre 2016

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 190 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2016. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience de correcteur, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les huit permanents du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas PRI a été corrigée par une équipe de 25 correcteurs à Montréal du 21 octobre au 5 novembre 2016. La version 2 de l'étude de cas CHEI a été corrigée à distance par une équipe de 4 correcteurs du 24 au 29 octobre.

Épreuve du Jour 2 : Le rôle Certification a été corrigé par une équipe de 52 correcteurs à Montréal du 21 octobre au 5 novembre 2016, et les trois autres rôles ont été corrigés à Toronto pendant une période de cinq jours au début d'octobre, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Deux des trois études de cas ont été corrigées à Montréal du 21 octobre au 5 novembre 2016. La troisième étude de cas a été corrigée à distance pendant la même période. Au total, l'épreuve du Jour 3 a nécessité la participation de 98 correcteurs.

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

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

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Toutes les équipes, pour les épreuves de chacun des jours, comptaient un chef, entre deux et six chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Chaque équipe comptait au moins un correcteur capable de corriger dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et l'excellence dans le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrecté — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues.

Correction des cas tangents (versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)

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

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

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

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats aux épreuves du Jour 1, du Jour 2 et du Jour 3, ou aux trois épreuves.

Procédure d'appel

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

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

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

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

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – 21 SEPTEMBRE 2016

La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1 et 2 de l'étude de cas CHEI. (Le guide de correction de la version 1 de l'étude de cas PRI ne sera publié qu'une fois que la version 2 aura été utilisée, en septembre 2017.)

Examen final commun
21 septembre 2016 – Épreuve du Jour 1

Étude de cas (PRI – version 1)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Vous, CPA, êtes accueilli avec enthousiasme par Kieran Postmaa, vice-président, Exploitation, de Sparky. Nous sommes le 14 octobre 2017, et vous travaillez depuis une semaine à l'évaluation de la performance de Sparky du point de vue de PRI (Annexe I).

Kieran vous fait entrer dans son bureau et vous présente ses plans pour la semaine. « Jennifer m'a dit que votre visite était une formalité. Comme vous le savez, elle ne pouvait pas être ici pour vous rencontrer. Je crois qu'elle vous a envoyé un courriel à la place (Annexe II). »

Au cours de la dernière semaine, vous avez recueilli des informations auprès de Kieran au sujet des activités de Sparky (Annexe III), visité des magasins, parlé avec des gérants et assisté à une réunion entre la direction et le personnel d'un magasin (Annexe VII).

Kieran poursuit : « J'ai pensé que nous pourrions dîner avec l'équipe de direction ce soir. Demain, nous pourrions parler davantage des activités de l'entreprise et, ensuite, nous improviserons pour le reste de votre visite. Aimez-vous jouer au golf? »

Cet accueil vous étonne un peu, car vous pensiez que votre visite n'était pas qu'une simple formalité.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Courriel de Martina	27
II Courriel de Jennifer	30
III Commentaires de Kieran Postmaa	32
IV État des résultats de Sparky Itée	34
V Structure du régime de primes de la direction	35
VI Systèmes de caisses libre-service	36
VII Notes prises lors d'une réunion entre la direction et le personnel d'un magasin Sparky	38

ANNEXE I
COURRIEL DE MARTINA

À : CPA
Objet : Visite de Sparky Itée

Comme vous le savez, nous avons acheté Sparky Itée pour 1,2 milliard \$ le 1^{er} janvier 2017. L'acquisition a été vivement débattue, et j'espère que nous avons pris la bonne décision. Nous voulons une bannière tendance et attrayante pour le marché des jeunes professionnels. Selon une approche fondée sur les bénéfices, la juste valeur de l'actif net de Sparky se situait, au moment de l'achat, entre 1,1 et 1,5 milliard \$. Si les bénéfices se maintiennent au moins au niveau de 2016 pour les trois prochains exercices, un paiement conditionnel supplémentaire de 500 millions \$ est prévu. Les bénéfices seront calculés selon les méthodes comptables habituelles de PRI.

Les employés de Sparky se sont syndiqués juste avant l'acquisition. Le gouvernement a haussé de 3 % le salaire minimum. Il semble que, dans ce secteur, les employeurs tendent maintenant à offrir certains avantages aux employés à temps partiel. Le syndicat n'a pas encore soulevé d'enjeux importants, mais nous amorcerons la première ronde de négociation collective l'an prochain. Les problèmes salariaux éventuels et les conditions de travail seront alors négociés.

Voici un bref compte rendu des changements survenus depuis la dernière fois que vous nous avez aidés.

Maggie n'est plus active dans l'entreprise et elle se consacre à son blogue de magasinage, qui connaît beaucoup de succès.

Georges et moi avons maintenant une bonne relation de travail et partageons la même vision pour PRI. Je suis restée à la barre de Phoenix. Vous savez peut-être que nous avons convenu de garder nos grands magasins de centre-ville et de fermer les magasins de banlieue. La vente des deux magasins de banlieue occupant des locaux dont nous étions propriétaires et les économies réalisées grâce à la fermeture des autres nous ont permis de réinvestir dans nos magasins principaux de centre-ville. Les fermetures ont fait mal à nos employés, mais nous avons fait de notre mieux pour les aider en leur offrant des postes dans d'autres magasins.

Le dollar canadien a baissé par rapport au dollar américain. Le secteur du commerce de détail et l'économie éprouvent encore des difficultés, mais les nouveaux investissements dans nos infrastructures nous ont donné un avantage sur nos concurrents et, de fait, notre chiffre d'affaires a augmenté. Le regain d'appui des consommateurs envers les entreprises canadiennes nous a aussi aidés.

Heureusement, le recours collectif intenté à la suite de la faille informatique a été rejeté, et des règlements à l'amiable pour des sommes modestes ont été conclus avec les seuls clients touchés. Plusieurs experts en TI ont testé le logiciel pour vérifier l'éventualité de nouvelles failles informatiques, et nous sommes certains que les données sont en sécurité.

ANNEXE I (suite)
COURRIEL DE MARTINA

Tirant parti du savoir-faire en commerce électronique de Sparky, nous avons lancé le magasinage en ligne chez Phoenix. Il semble que notre stratégie d'expansion sur un marché plus vaste nous amène des clients plus jeunes, ce qui a une incidence positive sur nos ventes en ligne et en magasin.

Un important concurrent a lancé son propre site de commerce en ligne en même temps que nous. Les experts du secteur prédisent que la concurrence va s'intensifier dans ce domaine au cours des prochaines années.

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

Les activités de Cinder sont restées stables. Ayant décidé de ne pas prendre de décisions importantes avant d'avoir Sparky bien en main, nous n'avons fait aucun changement opérationnel important.

Sparky servira son propre marché. Nous croyons que la chaîne doit demeurer dans son créneau, qui est d'offrir des produits tendance de qualité à prix abordable, mais nous nous attendons à ce que, à l'instar de Phoenix et de Cinder, elle adopte les valeurs de PRI et ses principes d'intégrité et de respect des clients, des fournisseurs et des employés.

J'ai entendu des employés de Phoenix se plaindre. C'est peut-être à cause des changements que nous avons dû faire récemment. Cela me préoccupe, et j'aimerais que vous examiniez la question à votre retour de chez Sparky. Par chance, tout semble calme du côté de Cinder.

Jennifer est maintenant présidente de Sparky. Filiale à 100 % de PRI, Sparky est une entité distincte constituée en société, comme Cinder et Phoenix. Jennifer n'était pas contente des décisions prises chez Phoenix, ni du fait que Georges et moi étions sur la même longueur d'onde! J'ai des réserves quant à la nomination de Jennifer au poste de présidente, mais il semblait plus simple de la laisser travailler pour Sparky, ce qui cadre mieux avec sa vision personnelle. J'ai insisté sur le fait que les décisions doivent toujours être prises dans l'intérêt de PRI. Le Conseil a expressément demandé à Jennifer d'exploiter Sparky sans rien changer d'ici la fin de l'exercice, car nous voulons mieux comprendre l'entreprise avant d'apporter des changements significatifs. Jennifer prendra toutes les décisions d'exploitation de Sparky, mais elle relève toujours de moi. Le Conseil juge important que Sparky respecte la vision de PRI, et nous voulons que Jennifer donne le ton en ce sens à la direction en place.

ANNEXE I (suite)
COURRIEL DE MARTINA

J'ai demandé à Jennifer de faire des recherches sur un changement opérationnel possible. Comme Sparky souhaite demeurer de son temps, j'ai chargé Jennifer de se renseigner sur les systèmes de caisses libre-service. Le secteur se tourne de plus en plus vers les solutions automatisées de service à la clientèle, ce qui convient au marché des jeunes, à l'aise avec les technologies. Si cette formule se révèle être la meilleure façon de servir la clientèle, nous devrions peut-être l'adopter dans tous les magasins de PRI. Jennifer aimerait sûrement savoir ce que vous en pensez. Et je suis curieuse de voir l'information qu'elle a recueillie jusqu'à présent.

Je n'ai pas beaucoup d'échos de Jennifer. Comme nous exploitons Sparky depuis presque un an, elle commencera à produire des rapports trimestriels en bonne et due forme à l'intention du Conseil à compter du présent trimestre. Il sera important que le Conseil et le comité d'audit de PRI soient tenus à jour, car nous n'avons pas examiné en détail les résultats de Sparky depuis que nous avons achevé notre contrôle diligent en octobre 2016.

J'aimerais que vous me donniez une idée de la performance de Sparky sous la direction de Jennifer, et que vous évaluiez la situation actuelle de Sparky et son environnement opérationnel, en tenant compte de ce que vous avez appris de notre famille de magasins lors de la mission précédente. Faites une évaluation des enjeux qui se posent ou se poseront dans un proche avenir pour Sparky. Veuillez considérer les enjeux stratégiques et les enjeux opérationnels. Dans les cas où vous croyez avoir assez d'informations, veuillez suggérer une ligne de conduite ou indiquer en quoi il faudrait creuser la question.

Cordialement,
Martina

ANNEXE II
COURRIEL DE JENNIFER

À : CPA
Objet : Visite chez Sparky Itée

Un grand merci pour votre visite chez Sparky! Désolée de n'avoir pas pu vous accueillir personnellement, car je suis actuellement à Taïwan.

Vous savez peut-être que nous générons maintenant des profits, grâce à notre décision de faire fabriquer beaucoup de nos produits de marque maison en Chine, où les coûts de main-d'œuvre sont moindres. Kieran a découvert à Taïwan une usine pouvant fabriquer bon nombre de nos articles qui étaient encore faits au Canada et, depuis, nous avons commencé à y faire produire tout le linge de marque maison, comme les serviettes et les rideaux. Étant donné que la vente de ces articles commence à peine, l'incidence sur les états financiers n'est pas encore énorme, mais Kieran croit qu'elle le sera. Je participe à des réunions ici pour voir quelles autres activités de fabrication pourraient être délocalisées à Taïwan, afin de réduire davantage le coût des stocks. De plus, pendant que je suis ici, je conclurai l'acquisition d'un de ces fournisseurs. Je rapporterai avec moi un protocole d'entente exécutoire signé, que je soumettrai à Martina et au Conseil.

J'ai aussi examiné deux systèmes de caisses libre-service (Annexe VI), et je suis sur le point de faire mon choix. Bien que je m'intéresse avant tout aux économies qui en résulteront, je pense aussi qu'il est crucial d'offrir à notre marché cible la technologie à laquelle il s'attend. Les jeunes professionnels pressés n'aiment pas perdre leur temps à attendre, et les caisses libre-service répondent à ce besoin. Cette formule nous permettra aussi de combler notre retard, plusieurs détaillants du secteur offrant déjà une combinaison de caisses libre-service et de caisses traditionnelles. Quelques-uns ont opté pour le libre-service à 100 %, ce que je privilégie. Les clients de 18 à 45 ans préfèrent généralement les caisses libre-service. Les consommateurs plus âgés et moins à l'aise avec les technologies les trouvent trop impersonnelles. Ces systèmes ont une durée de vie utile de quatre ans.

Le plus important changement que je planifie, c'est l'ouverture de cafés en magasin en vue d'augmenter notre attrait auprès des jeunes professionnels. Les clients pourront faire une pause et siroter un café, ou en boire un tout en arpentant les rayons. J'ai fait mes recherches au préalable. Selon nos études de marché, 82 % des clients de 25 à 39 ans et 67 % des 40 à 55 ans sondés étaient favorables aux cafés en magasin. Notre analyse de magasins concurrents similaires aux États-Unis montre que les cafés génèrent eux-mêmes des profits tout en faisant augmenter de 15 % l'affluence en magasin. C'est très prometteur, et nous prévoyons ouvrir les cafés au cours du prochain exercice. Sachant que ce projet ferait bondir Martina, je ne lui en ai pas encore parlé, et je vous demande de faire de même. Je suis sûre que le Conseil sera emballé quand je lui présenterai le projet au prochain trimestre. Martina pense savoir ce qui est le mieux pour PRI dans son ensemble, mais elle doit reconnaître que je sais ce qui est le mieux pour Sparky.

ANNEXE II (suite)
COURRIEL DE JENNIFER

M. Snookers était un visionnaire, et je suis son exemple en appliquant ma propre vision à cette partie de l'empire familial. J'ai la chance d'être libre de le faire. Je suis sûre que Kieran peut vous expliquer comment nous avons obtenu nos succès récents chez Sparky et répondre à toutes vos questions. Il a beaucoup d'initiative et je n'ai pas à m'inquiéter, car je sais qu'il prend d'excellentes décisions pour Sparky.

Salutations,
Jennifer

ANNEXE III COMMENTAIRES DE KIERAN POSTMAA

« Comme vous le savez, 2015 a été difficile, mais la situation est revenue à la normale en 2016, et je suis sûr que nous pourrions nous maintenir à ce niveau. Nous sommes en voie d'atteindre nos objectifs pour l'exercice 2017, et prévoyons qu'ils seront même dépassés à la clôture, car le temps des Fêtes, qui correspond toujours à notre meilleur trimestre, est à nos portes.

« Quand M. Snookers a pris sa retraite, le 1^{er} janvier 2017, Jennifer l'a remplacé à la présidence. Je suis demeuré vice-président, Exploitation, mais j'ai hérité de plusieurs nouvelles responsabilités. J'étais le second de M. Snookers; c'est lui qui m'a tout appris. Jennifer suit son exemple, mais elle intervient peu, ce qui est très bien. Elle comprend l'importance de la rentabilité et me fait confiance pour la prise de décisions judicieuses. Nous croyons tous deux qu'il faut être audacieux pour que Sparky continue d'avoir du succès. Je prends la plupart des décisions et j'en rends compte ensuite à Jennifer, juste pour qu'elle confirme que j'ai le feu vert. Nous avons adopté un certain nombre de stratégies que je suis très heureux de vous présenter.

« Nous connaissons une année fantastique (Annexe IV), grâce à de nouvelles initiatives que j'ai mises en œuvre. Dans le commerce de détail, l'un de nos coûts contrôlables les plus importants est celui de la main-d'œuvre, qui représente souvent 20 % de notre marge. Avec notre service chargé des horaires de travail, j'ai cherché des moyens de réduire le plus possible les coûts de main-d'œuvre tout en fournissant l'assistance nécessaire à nos clients.

« J'ai réalisé que le personnel de jour ne passait pas assez de temps à remplir les rayons. Quand il y a des clients dans le magasin, il est difficile de savoir si des articles sont épuisés ou s'ils sont dans des chariots avant d'être placés sur les rayons. Le personnel de jour passait aussi beaucoup de temps à mettre de l'ordre dans les rayons, au lieu de les remplir. J'ai donc confié cette tâche au personnel de nuit. Les quatre employés qui travaillaient de nuit ont toujours fait du remplissage de rayons. J'ai affecté 4 employés de plus au quart de nuit et éliminé 10 postes de jour. Nous réalisons d'importantes économies, et le travail est plus efficace. Pourvoir le quart de nuit n'a posé aucun problème : beaucoup d'employés demandent à y être affectés.

« Nous nous efforçons aussi de trouver d'autres moyens d'économiser, comme la délocalisation de la fabrication d'un plus grand nombre de produits pour réduire les coûts d'un bon nombre de nos produits de marque maison. Jennifer devrait signer un protocole d'entente exécutoire avec un de nos fournisseurs, pour que Sparky en fasse l'acquisition. Cela nous permettrait de prendre de l'expansion et de devenir un fournisseur pour d'autres détaillants. Ce serait certainement payant.

« Nous avons travaillé en étroite collaboration avec des équipes de designers pour concevoir la bannière ainsi que l'ambiance que les cafés créeront dans nos magasins. Nous nous sommes basés sur les résultats de nos études de marché pour créer un aménagement qui plaira à notre clientèle cible. C'est une initiative d'envergure, et la finalisation des plans a coûté pas mal cher. Notre prochaine étape consistera à entreprendre la construction. Nous avons porté au bilan tous les coûts à titre d'actif incorporel relatif à l'image de marque. Ainsi, heureusement, rien ne paraîtra dans l'état des résultats de l'exercice.

ANNEXE III (suite)
COMMENTAIRES DE KIERAN POSTMAA

« Ces coûts sont les suivants :

Honoraires juridiques	50 000 \$
Étude de marché préliminaire	200 000
Honoraires du conseiller en design et logo	275 000
Salaires du personnel de marketing	75 000
Coûts indirects – bureau	50 000
Honoraires – aménagement intérieur	400 000
	<hr/>
	1 050 000 \$

« M. Snookers, qui s'est toujours efforcé de réduire les coûts, a dû se rendre compte qu'une rémunération accrue améliorerait le moral, car il a mis en place un nouveau régime de primes juste avant de partir (Annexe V). Il a dit que ce régime devrait motiver les dirigeants à augmenter les profits au cours des trois prochaines années, ce qui cadre avec les attentes de PRI, selon le contrat de vente. Je sais que la haute direction se réjouit de ce nouveau régime et qu'elle travaille fort pour avoir droit à la prime. Si les dirigeants sont plus heureux, les autres employés devraient l'être aussi!

« Au fait, Jennifer ne m'a jamais posé de question au sujet du régime et de son fonctionnement, ce qui est un peu curieux. Je suppose que Martina était au courant de l'existence du régime de primes au moment de l'acquisition. »

ANNEXE IV
ÉTAT DES RÉSULTATS DE SPARKY LTÉE

Sparky ltée
(en milliers de dollars)

	9 mois terminés le 30 sept. 2017	12 mois terminés le 31 déc. 2016
Ventes en magasin	792 081 \$	1 025 347 \$
Ventes en ligne	396 428	511 789
Coût des marchandises vendues	<u>(855 726)</u>	<u>(1 117 498)</u>
Marge	332 783	419 638
Coûts d'exécution des commandes	31 714	40 943
Technologie	32 099	41 352
Salaires et avantages du personnel	59 872	85 371
Amortissement	15 789	19 747
Frais généraux, frais d'administration et autres	<u>152 897</u>	<u>204 589</u>
Résultat avant impôts	40 412	27 636
Charge d'impôts	<u>11 315</u>	<u>7 738</u>
Résultat net	<u><u>29 097 \$</u></u>	<u><u>19 898 \$</u></u>

ANNEXE V

STRUCTURE DU RÉGIME DE PRIMES DE LA DIRECTION

En novembre 2016, M. Snookers a annoncé que, le 1^{er} janvier 2017, Sparky instaurerait un nouveau régime de primes pour l'équipe de la haute direction. Les hauts dirigeants touchaient auparavant une petite prime annuelle. M. Snookers a mis en place un régime de primes structuré, pour favoriser l'accroissement de la rentabilité et motiver tous les employés de Sparky à travailler en équipe.

Le nouveau régime de primes est structuré comme suit :

- les primes sont calculées en pourcentage du salaire de base de chaque dirigeant;
- le pourcentage de la prime de base est égal à la variation en pourcentage du bénéfice de l'exercice en cause; par exemple, une hausse de 5 % du bénéfice se traduit par une prime de base de 5 %;
- la prime de base augmente d'un point de pourcentage pour chaque tranche de 10 % de diminution des charges par rapport à l'exercice précédent;
- la prime de base augmente d'un point de pourcentage pour chaque tranche de 10 % d'augmentation de l'actif total par rapport à l'exercice précédent;
- les primes sont payées en février de l'exercice suivant.

L'équipe de la haute direction est formée de 4 vice-présidents et de 10 directeurs régionaux responsables des ventes et des finances.

ANNEXE VI

SYSTÈMES DE CAISSES LIBRE-SERVICE

Check-It-Out

Check-It-Out a été le tout premier système de caisses libre-service, et il est utilisé par des détaillants du monde entier.

Check-It-Out fonctionne comme suit :

- Le client appuie sur « Débuter » sur l'écran tactile.
- Le client scanne chaque article, le poids de celui-ci étant enregistré dans le système. L'article est ensuite placé dans la zone d'emballage et y est pesé; le poids doit être le même que celui enregistré dans le système.
 - Si le poids est le même, le client peut continuer à scanner les articles et à les mettre dans les sacs.
 - Si le poids est différent, un message d'erreur tel « Veuillez scanner de nouveau l'article et le mettre dans le sac » s'affiche, et le client ne peut continuer avant que l'erreur soit corrigée.
- Si un article est mis dans un sac sans avoir été scanné, un message d'erreur tel « Article non reconnu dans la zone d'emballage – veuillez scanner l'article avant de le mettre dans le sac » s'affiche, et le client ne peut continuer avant que l'erreur soit corrigée.
- Une fois tous les articles mis dans un sac, le client choisit le mode de paiement, paie et s'en va.
- Le client peut payer par débit, crédit et argent comptant.

Étant connu de la plupart des clients, le système Check-It-Out a la cote. La balance est très sensible, ce qui peut poser problème si le client s'appuie sur celle-ci ou si le poids d'un article ne correspond pas exactement au poids enregistré dans le système. Cette situation amène souvent les caissiers à passer outre au message d'erreur sans connaître la cause de l'erreur.

Read-It-All

Read-It-All est un nouveau système de pointe qui permet d'éviter certaines des frustrations occasionnées par les vérifications de poids des versions antérieures de caisses libre-service. Ce système est tout nouveau sur le marché, et les premiers commentaires sont positifs.

Read-It-All fonctionne comme suit :

- Le client dépose l'article sur une vaste surface rectangulaire. La machine trouve et lit automatiquement le code-barres, sans que le client ait à scanner l'article.
- En même temps, la machine pèse l'article, de sorte que les poids concordent lorsque celui-ci arrive à la zone d'emballage. Comme la balance est moins sensible, les différences de poids négligeables entraînent rarement un message d'erreur.

ANNEXE VI (suite)
SYSTÈMES DE CAISSES LIBRE-SERVICE

- Une fois tous les articles scannés, le client appuie sur un bouton et effectue le paiement comme dans le cas du système Check-It-Out.
- Tous les paiements sont effectués par carte de débit ou de crédit; le système n'accepte pas l'argent comptant.

Chaque système de caisses libre-service nécessite un terminal maître et une maintenance annuelle. La mise de fonds initiale et les charges annuelles de fonctionnement sont estimées comme suit :

	Système traditionnel	Check-It-Out	Read-It-All	Note
Nombre de caisses	12	12	8	1
Coût par caisse	0 \$	30 000 \$	80 000 \$	2
	0	360 000	640 000	
Terminal maître	0	150 000	200 000	
Coût d'installation	0	25 000	50 000	
Investissement initial	<u>0 \$</u>	<u>535 000 \$</u>	<u>890 000 \$</u>	
Maintenance annuelle	500 \$	25 000 \$	40 000 \$	
Personnel	546 000	162 500	65 000	3
Coût annuel	<u>546 500 \$</u>	<u>187 500 \$</u>	<u>105 000 \$</u>	

Notes

1. De par son efficacité, Read-It-All permet d'accélérer le passage aux caisses, de sorte que huit caisses suffisent.
2. Le système traditionnel ne requiert aucun investissement initial puisqu'il est déjà acheté. Si l'entreprise s'en défait, le matériel n'aura aucune valeur de récupération.
3. Il en coûte 65 000 \$ par année pour affecter une personne à une caisse durant toutes les heures d'ouverture.

Système traditionnel : un employé par caisse pour la durée moyenne pendant laquelle chaque caisse est en service (70 %) = $(12 \times 65\,000 \$ \times 70 \%)$

Check-It-Out : un employé pour quatre caisses durant les périodes de pointe (75 %) et un employé pour les 12 caisses durant les périodes calmes (25 %) = $(3 \times 65\,000 \$ \times 75 \%) + (1 \times 65\,000 \$ \times 25 \%)$

Read-It-All : un employé pour huit caisses = $(1 \times 65\,000 \$)$

ANNEXE VII
NOTES PRISES LORS D'UNE RÉUNION ENTRE LA DIRECTION
ET LE PERSONNEL D'UN MAGASIN SPARKY

- Des commentaires laissés par les clients dans la boîte à suggestions à l'avant du magasin ont été présentés. En voici quelques-uns :
 - *Dans le magasin, c'est toujours à l'envers. Je vérifie périodiquement si vous avez des rideaux que j'ai vus sur votre site Web. Je n'ai jamais réussi à les trouver, et on dirait qu'il y a une vente de fermeture en permanence dans l'allée des habillages de fenêtres — c'est dégarni et en désordre!*
 - *Je suis emballée par les rumeurs concernant l'ouverture d'un café. Jeune maman, j'ai toujours besoin d'une bonne dose de caféine quand je magasine.*
 - *On ne trouve jamais d'employé quand on en a besoin. Je cherche de l'aide et il n'y a personne! J'aime qu'on s'occupe de moi quand je magasine.*
 - *J'aime bien l'atmosphère du magasin, mais il est frustrant de constater son retard technologique. Je trouve qu'il est plus pratique de vérifier les prix et d'enregistrer moi-même mes achats. Au moins, la vente de café de première qualité, comme le veut la rumeur, rendra mon expérience plus agréable pendant que je fais la file.*
 - *Le personnel a toujours l'air débordé, et l'endroit est un vrai capharnaüm. Je ne trouve rien et personne n'est là pour m'aider. Un vrai cauchemar!*
 - *Il faut plus de caissiers. Les files sont démesurées. J'en ai assez d'attendre que la vieille dame devant moi ait fini de bavarder avec l'unique caissière!*
 - *Je viens d'acheter une de vos paires de draps. Vos draps ont toujours été de qualité raisonnable, mais ceux-ci se sont décolorés au premier lavage. J'ai voulu les retourner, mais le commis m'a dit qu'il ne pouvait les reprendre parce qu'ils avaient été lavés. Mais comment aurais-je pu savoir qu'ils allaient se décolorer avant de les avoir lavés?*
 - *Votre magasin traite sa clientèle comme si c'était un mal nécessaire. Aucun respect! Vos articles sont peut-être tendance, mais le service est pourri! Tout est impersonnel. J'avais hâte de visiter vos nouveaux magasins, mais compte tenu du mauvais service que j'y ai reçu, je n'y remettrai pas les pieds.*
- Ces commentaires n'ont semblé avoir aucun effet sur le personnel. « C'est comme ça maintenant, a dit un employé. Rien de tout ça ne dépend de nous — on ne peut pas y faire grand-chose. » « Les clients s'estiment mal traités. Ils devraient se mettre à notre place, a grommelé un autre. Et le temps des Fêtes ne va qu'empirer les choses. »

ANNEXE VII (suite)
NOTES PRISES LORS D'UNE RÉUNION ENTRE LA DIRECTION
ET LE PERSONNEL D'UN MAGASIN SPARKY

- Lorsque l'horaire de la semaine suivante a été distribué, un employé s'est écrié : « Je ne peux croire que j'aurai seulement trois quarts de travail. Je vais avoir du mal à payer mon loyer. Quand nous nous sommes syndiqués, nous pensions avoir davantage notre mot à dire sur l'attribution des quarts de travail, mais la direction ne nous écoute toujours pas. »
- Dans l'ensemble, les employés sont frustrés par leur horaire de travail. Il y a moins de quarts réguliers de jour, et on demande à plus d'employés de travailler de nuit. Comme le nombre d'heures total attribué a diminué, les employés acceptent parce qu'ils ont besoin d'argent, mais ce n'est pas l'idéal. On a aussi dit que, en raison de la réduction des heures de travail, bon nombre d'employés risquent de perdre leur statut d'employé à temps plein et donc, leur droit à l'ensemble des avantages sociaux.
- Le gérant du magasin a essayé de présenter les choses de façon positive, mais il a fini par admettre que les horaires ne fonctionnent pas. Il a ajouté qu'il n'y avait pas grand-chose à faire parce que le directeur régional semble résolu à contenir les coûts.
- On a discuté du problème du manque d'articles sur les rayons; le directeur régional a décidé qu'il faudrait remplir davantage les rayons pendant la nuit afin qu'il y ait suffisamment d'articles à la disposition des clients. Des employés ont fait remarquer qu'on risquerait ainsi de manquer d'espace sur les rayons et qu'il faudrait peut-être déplacer des articles. Pour ce qui est de regarnir les rayons pendant la journée, le gérant du magasin a dit : « Faites ce que vous pouvez. »

Alors que les employés quittaient la réunion, vous les avez entendus parler de la création d'un syndicat local au magasin phare Phoenix de Vancouver. Les employés de Phoenix craignent que, par suite de l'acquisition, les conditions de travail deviennent semblables à celles de Sparky. On pense que la création d'un syndicat montrerait à PRI à quel point les employés sont sérieux.

Examen final commun
21 septembre 2016 – Épreuve du Jour 1

Étude de cas (CHEI – version 2)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 23 avril 2018. La composition du Conseil d'administration et de l'actionnariat de CHEI n'a pas changé depuis 2016. Les informations financières les plus récentes de l'entreprise se trouvent à l'Annexe I. Les charges du siège social sont constantes depuis 2015. Les résultats de l'entreprise par région sont comparables à ceux de 2015. Le projet du barrage Awani progresse conformément à l'échéancier et au budget. Quant aux autres occasions qui s'offraient il y a un an, voici ce qui s'est passé : l'entreprise n'a pas soumissionné pour le pont Klang, elle a présenté une soumission à faible prix pour l'autoroute 507, mais n'a pas obtenu le contrat, et elle n'a acquis aucun terrain d'envergure dans la région du Grand Toronto. Par ailleurs, la division Ingénierie lourde (IL) a récemment obtenu son premier contrat important de construction de tunnel en Alberta.

Les économies canadienne et mondiale sont stables, même si la chute des prix du pétrole a fait mal au secteur pétrogazier. Selon la plupart des prévisions, ces économies pourraient reprendre de la vigueur d'ici un à trois ans. À la fin du premier trimestre, l'entreprise est en bonne voie de respecter son budget consolidé pour 2018 qui prévoit des produits de 615 millions \$ et un résultat avant impôts de 43 millions \$.

Dans le secteur de l'ingénierie lourde, les entreprises sont forcées d'utiliser leur personnel de façon plus efficiente afin de réduire les coûts, et d'avoir davantage recours aux technologies, notamment aux outils et aux logiciels d'ingénierie. Deux concurrents plus petits du domaine du génie-conseil sont entrés sur le marché des logiciels d'ingénierie. L'un d'eux a même vendu ses activités d'expertise-conseil pour se concentrer sur un logiciel qu'il a développé. Par ailleurs, les cinquième et sixième plus grandes entreprises canadiennes d'ingénierie lourde ont récemment acquis des entreprises européennes et asiatiques semblables. Les acquisitions semblent être une nouvelle tendance dans le secteur.

Réunion du Conseil – 23 avril 2018

Penelope Navire : Vu les nouvelles initiatives à aborder pendant la réunion, j'ai invité CPA, qui travaille pour notre équipe de consultants externes, à se joindre à nous.

Comme vous le savez, tous les actionnaires veulent réaliser la valeur de leurs actions, et la plupart estiment que le temps de vendre est peut-être venu. D'autres pensent que nous devrions attendre encore un peu. Je voudrais que nous envisagions la possibilité de vendre. Sisi Nagy et moi avons eu des discussions préliminaires avec deux acheteurs potentiels (Annexe II). Nous n'avons pas parlé sérieusement du prix, mais les deux veulent payer exclusivement sous forme d'actions de leur société. Autrement dit, les actionnaires de CHEI échangeraient leurs actions contre un certain nombre d'actions de la société acheteuse. L'entente prévoirait que les actionnaires de CHEI devraient attendre un an après la transaction pour pouvoir vendre leurs actions de la société acheteuse. Les deux acheteurs potentiels ont fait savoir qu'ils offriraient une incitation supplémentaire sous forme de clause de contrepartie conditionnelle en trésorerie, de sorte que la contrepartie reçue par les actionnaires vendeurs serait bonifiée en fonction des résultats financiers futurs de CHEI. Cette clause pourrait prévoir à peu près ce qui suit : les vendeurs recevront 5 % du résultat net de CHEI pendant au moins une année après l'acquisition. Les deux acheteurs potentiels exigent que CHEI ait des produits de 650 millions \$ et un résultat avant impôts de 50 millions \$ pour que l'acquisition ait lieu. Il faudra peut-être leur présenter bientôt nos résultats financiers du premier trimestre de 2018.

Pour l'instant, nous n'avons pas besoin d'une évaluation détaillée de CHEI aux fins de la vente. CPA, pouvez-vous nous aider à déterminer lequel des acheteurs potentiels présente la meilleure offre? Vu la façon dont la transaction pourrait être structurée, nous voulons que la vente permette un maintien ou une hausse de la valeur de nos actions dans l'année suivant l'acquisition. Devrions-nous tenir compte d'autres facteurs décisionnels?

Passons maintenant aux autres points, qui ont tous une incidence importante quant à la finalisation de la vente de l'entreprise.

Sisi Nagy : Qu'en est-il du logiciel de conception de ponts de la division IL mentionnée lors de la dernière réunion du Conseil?

James Johnson : Nous avons recueilli d'autres informations (Annexe III). CPA, votre opinion sur la pertinence stratégique des options présentées nous serait utile. Nous devons déterminer laquelle de ces options est la plus financièrement avantageuse. CPA, pouvez-vous nous aider à les évaluer à la lumière de l'analyse préliminaire que nous avons reçue?

- Frank Cessnick : Notre domaine est la construction, pas les logiciels. Je ne crois pas que nous devrions nous lancer dans ce projet.
- John Higman : Au contraire, si le projet peut être rentable et contribuer à la stabilisation de notre chiffre d'affaires, nous devrions le réaliser. Je pense que chacun de nous conviendra qu'il est crucial de stabiliser notre chiffre d'affaires.
- Penelope Navire : Je suis d'accord. Reparlons-en quand CPA aura donné son avis. Je ne voudrais pas renoncer à un avantage concurrentiel en partageant un outil que nous pouvons utiliser nous-mêmes!
- Kathy Fernandez : Nous devons nous pencher sur la performance de la division Habitations, particulièrement si nous voulons vendre.
- James Johnson : Nous sommes tous d'avis que les résultats de la division Habitations sont insatisfaisants. Son projet de chauffage urbain pourrait améliorer la situation (Annexe IV). CPA, pouvez-vous évaluer les risques et les possibilités liés à ce projet pour nous aider à prendre une décision?
- Une autre décision clé pour le Conseil concerne l'expansion de nos activités en Europe par l'acquisition d'une entreprise d'ingénierie lourde, EuroBati (EB) (Annexe V).
- Zoe Murphy : Je ne sais pas si c'est une bonne idée. De façon générale, les économies d'Europe sont stagnantes, et notre filiale en France éprouve des difficultés.
- Frederick Dale : Il faut se demander si EB offre des perspectives intéressantes et si elle est compatible avec CHEI.
- James Johnson : L'évaluation d'entreprise sera faite ultérieurement, mais, selon notre examen préliminaire, nous offririons environ 200 millions \$ en trésorerie. Si CHEI ne verse aucun dividende pour l'exercice en cours, la moitié de notre trésorerie actuelle pourrait servir à financer l'acquisition. Il faudrait emprunter la différence.
- Frederick Dale : Idéalement, les options que nous retiendrons doivent présenter des synergies. CPA, pouvez-vous consulter les états financiers d'EB et analyser les risques d'entreprise particuliers liés à son acquisition? Pouvez-vous aussi nous dire quels aspects d'EB devraient être examinés de manière plus approfondie avant que nous allions plus loin? Veuillez mettre l'accent sur les risques propres à notre entreprise.
- Frank Cessnik : CPA, veuillez aussi donner votre avis sur nos plans de financement en vue de l'acquisition.

Penelope Navire : Merci à tous pour vos précieux commentaires. CPA examinera les informations que nous avons rassemblées et nous fournira une évaluation générale de tous les enjeux. Nous devons savoir s'il existe des facteurs importants auxquels nous n'avons pas pensé et déterminer de quelles informations supplémentaires nous avons absolument besoin pour prendre nos décisions. Je m'attends à ce que CPA tienne compte des éléments stratégiques et opérationnels liés à chaque décision et, lorsque les informations disponibles suffisent, qu'il suggère un plan d'action.

CPA, veuillez signaler les changements par rapport à l'analyse précédente de la situation. Que nous vendions ou non, les décisions à prendre sont interreliées, et nous voulons de solides résultats financiers. Pour le moment, veuillez vous servir des prévisions et des autres informations financières que notre personnel a préparées. Une analyse plus détaillée sera réalisée ultérieurement.

Prévoyons une autre réunion dans 10 jours pour examiner les analyses et recommandations de CPA, et prendre certaines décisions.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Informations financières	45
II Informations sur les acheteurs potentiels	50
III Informations sur le développement du logiciel de conception de ponts	52
IV Informations sur la proposition de chauffage urbain	54
V Informations sur l'acquisition d'EuroBati	55

ANNEXE I
INFORMATIONS FINANCIÈRES

Canada Heavy Engineering Inc.
État des résultats consolidé
(en milliers de dollars)

	T1 2018 <u>(non audité)</u>	2017 <u>(audité)</u>	2016 <u>(audité)</u>
Produits d'exploitation	150 901 \$	596 871 \$	574 611 \$
Coûts directs des activités	<u>128 101</u>	<u>503 782</u>	<u>493 354</u>
	<u>22 800</u>	<u>93 089</u>	<u>81 257</u>
Charges			
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	12 503	49 270	48 773
Intérêts	589	1 824	1 812
Amortissement	351	1 447	1 471
	<u>13 443</u>	<u>52 541</u>	<u>52 056</u>
Résultat avant impôts	9 357	40 548	29 201
Impôts	<u>(2 526)</u>	<u>(11 102)</u>	<u>(7 902)</u>
Résultat net	<u>6 831 \$</u>	<u>29 446 \$</u>	<u>21 299 \$</u>

ANNEXE I (suite)
INFORMATIONS FINANCIÈRES

Canada Heavy Engineering Inc.
Bilan consolidé
(en milliers de dollars)

	31 mars 2018 (non audité)	31 déc. 2017 (audité)	31 déc. 2016 (audité)
Actif			
Actif à court terme			
Trésorerie	39 639 \$	30 473 \$	21 546 \$
Comptes clients	58 039	57 949	56 892
Stocks	46 789	49 758	51 425
Travaux en cours	29 786	32 458	33 172
Charges payées d'avance	397	407	302
	<u>174 650</u>	<u>171 045</u>	<u>163 337</u>
Immobilisations corporelles (nettes)	43 234	42 538	41 431
	<u>217 884 \$</u>	<u>213 583 \$</u>	<u>204 768 \$</u>
Passif			
Passif à court terme			
Comptes fournisseurs et charges à payer	50 142 \$	56 458 \$	54 849 \$
Produits comptabilisés d'avance	7 978	8 002	8 759
Emprunts sur terrains	15 746	16 789	17 898
Partie à court terme des emprunts hypothécaires	1 946	902	844
	<u>75 812</u>	<u>82 151</u>	<u>82 350</u>
Emprunts sur terrains	8 705	9 805	8 002
Emprunts hypothécaires	11 458	6 549	6 784
	<u>95 975</u>	<u>98 505</u>	<u>97 136</u>
Capitaux propres			
Actions ordinaires	10 105	10 105	10 105
Bénéfices non répartis	111 804	104 973	97 527
	<u>121 909</u>	<u>115 078</u>	<u>107 632</u>
	<u>217 884 \$</u>	<u>213 583 \$</u>	<u>204 768 \$</u>

ANNEXE I (suite)
INFORMATIONS FINANCIÈRES

Canada Heavy Engineering Inc.
Analyse financière

	<u>31 mars 2018</u>	<u>31 déc. 2017</u>	<u>31 déc. 2016</u>
Ratio du fonds de roulement	2,30	2,08	1,98
Ratio de liquidité relative	1,29	1,08	0,95
Ratio dette à long terme/ capitaux propres	0,17	0,17	0,14
Ratio dette totale/ capitaux propres	0,79	0,86	0,90
Annualisés :			
Délai moyen de recouvrement (en jours)	35,10	35,44	36,14
Rotation des stocks (en jours)	28,29	30,43	32,67
Délai moyen de règlement (en jours)	35,72	40,90	40,58
Marge nette	4,53 %	4,93 %	3,71 %
Marge bénéficiaire brute	15,11 %	15,60 %	14,14 %
Marge avant impôts	6,20 %	6,79 %	5,08 %

ANNEXE I (suite)
INFORMATIONS FINANCIÈRES

Canada Heavy Engineering Inc.
Division Ingénierie lourde (IL)
État des résultats
(en milliers de dollars)

	T1 2018	2017	2016
Produits d'exploitation	116 425 \$	462 413 \$	442 489 \$
Coûts directs des activités	97 797	385 190	376 558
	<u>18 628</u>	<u>77 223</u>	<u>65 931</u>
Charges			
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	8 902	34 999	34 601
Intérêts	88	147	101
Amortissement	161	622	646
	<u>9 151</u>	<u>35 768</u>	<u>35 348</u>
Résultat avant impôts	<u>9 477 \$</u>	<u>41 455 \$</u>	<u>30 583 \$</u>

ANNEXE I (suite)
INFORMATIONS FINANCIÈRES

Canada Heavy Engineering Inc.
Division Habitations
État des résultats
(en milliers de dollars)

	T1 2018	2017	2016
Produits d'exploitation	34 476 \$	134 458 \$	132 122 \$
Coût des habitations vendues	30 305	118 592	116 796
	<u>4 171</u>	<u>15 866</u>	<u>15 326</u>
Charges			
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	1 854	7 602	7 402
Intérêts	477	1 578	1 604
Amortissement	89	399	401
	<u>2 420</u>	<u>9 579</u>	<u>9 407</u>
Résultat avant impôts	<u>1 751 \$</u>	<u>6 287 \$</u>	<u>5 919 \$</u>

ANNEXE II INFORMATIONS SUR LES ACHETEURS POTENTIELS

RC inc.

RC inc. (RC) est une société canadienne qui regroupe des entreprises industrielles de secteurs variés : produits chimiques, agriculture, raffinage de pétrole, centrales de cogénération au gaz naturel, services de TI et matériel de construction routière. Voici l'énoncé de mission de RC :

Nous tirons parti de notre vaste expérience pour acquérir des entreprises industrielles solides qui s'adaptent bien à l'évolution des besoins de leurs clients et des marchés et pour accroître la rentabilité de ces entreprises, tout en les appuyant par des services de soutien administratif.

Chaque entreprise est distincte et a ses propres énoncés de mission et de vision.

Depuis dix ans, RC a fait six acquisitions importantes. Afin d'accroître ses bénéfices, RC a l'habitude d'imposer de fortes compressions de coûts après l'acquisition d'une entreprise. Elle préfère que la clause de contrepartie conditionnelle porte sur une période courte, et que cette contrepartie représente un faible pourcentage du prix total.

Le 16 avril 2018, la Bourse de Toronto a annoncé une enquête sur « certaines irrégularités comptables » que RC aurait commises. RC a publié un communiqué affirmant qu'elle collaborait à l'enquête. La négociation de ses actions n'a pas été suspendue. Après l'annonce, le cours de son action a reculé, passant de 45,40 \$ à 40,30 \$. Deux des trois analystes boursiers suivant l'action restent optimistes à son égard et prévoient que le cours augmentera à moyen ou à long terme, malgré l'enquête.

DNC Maverick inc.

DNC Maverick inc. (DNC) est un concurrent direct de CHEI. Plus de 70 % de ses produits d'exploitation proviennent des marchés internationaux. Voici son énoncé de mission :

DNC Maverick inc. est l'entreprise d'ingénierie lourde la plus grande et la meilleure au Canada. Au service de ses clients au pays et à l'étranger, elle cherche à maximiser les rendements pour ses actionnaires.

Sans être emballé par les perspectives de l'action de DNC, le principal analyste qui en fait le suivi est impressionné par le fait que l'entreprise a une croissance entièrement interne. Il s'inquiète toutefois que plus de 35 % des projets de l'entreprise auraient des conséquences environnementales néfastes. Cela dit, DNC est réputée pour le caractère éthique de ses pratiques commerciales, a un code de conduite très strict et n'a été accusée de tentative de corruption dans aucun pays. Le chef de la direction de DNC, Arthur Smith, s'est querellé avec James Johnson par médias interposés quand DNC a obtenu un contrat pour lequel CHEI avait aussi soumissionné.

ANNEXE II (suite)
INFORMATIONS SUR LES ACHETEURS POTENTIELS

Informations recueillies

	RC	DNC
	31 déc. 2017	31 janv. 2018
Clôture de l'exercice		
Cours de l'action à la clôture de l'exercice	31,50 \$	31,20 \$
Taux d'imposition	24 %	27 %
Produits d'exploitation du dernier exercice	1 402 millions \$	745 millions \$
Bénéfice net du dernier exercice	242 millions \$	84 millions \$
Bénéfice par action du dernier exercice	0,62 \$	0,57 \$
Prévision du bénéfice par action selon le consensus des analystes	0,64 \$	0,56 \$
Capitalisation boursière	12 295 millions \$	4 598 millions \$
Volume quotidien moyen des transactions	175 424	71 482

ANNEXE III
INFORMATIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT
DU LOGICIEL DE CONCEPTION DE PONTS

La division IL développe, pour ses propres besoins, un logiciel de pointe afin de faciliter certains aspects de la conception de ponts. Toutefois, si celui-ci peut être perfectionné, il aura d'importants débouchés dans le secteur. Les technologies de programmation les plus récentes sont utilisées pour son codage. Une demande de brevet est en instance. Selon l'avocat qui l'a préparée, l'obtention du brevet est loin d'être assurée.

Le logiciel n'est pas encore utilisable. Il manque encore certaines fonctions essentielles à l'interface utilisateur. Leur ajout devrait permettre de rendre le produit viable sur le plan commercial. L'interface utilisateur doit être finalisée, à un coût estimatif de 696 000 \$.

Une étude de marché récente laisse croire que le logiciel pourrait intéresser environ 4 000 entreprises de conception de ponts ou divisions de sociétés d'ingénierie. Le cabinet ayant réalisé l'étude estime qu'une pénétration du marché de 30 % à 35 % est possible d'ici trois ans. Les dirigeants de la division IL considèrent que la limite inférieure de cette fourchette est plus réaliste. Vers la fin de la première année, des dépenses de marketing de 6,5 millions \$ seraient effectuées pour promouvoir les ventes. Chaque entreprise ou division paierait des frais d'achat de licence de 16 000 \$ et des frais de maintenance annuels. La division IL prévoit des coûts annuels de 2,99 millions \$ (maintenance du logiciel et administration).

Le personnel a préparé l'analyse de la valeur actualisée nette avant impôts ci-dessous, en fonction du taux de rendement minimal de 15 % fixé par la société pour ses projets.

Option n° 1 : Exploiter une nouvelle entreprise

CHEI créerait une entreprise distincte qui développerait intégralement le logiciel et concéderait des licences d'utilisation.

	Flux de trésorerie	Facteur d'actualisation (arrondi)	Valeur actualisée	
Développement restant	(696 000) \$	1,00	(696 000) \$	
Coûts de marketing	(6 500 000)	0,87	(5 652 174)	
Ventes de licences	6 400 000	2,28	14 592 000	(constantes d'une année à l'autre)
Maintenance annuelle	2 304 000	6,67	15 360 000	
Coûts annuels	(2 990 000)	6,67	(19 933 333)	
VAN			<u><u>3 670 493 \$</u></u>	

Le personnel a supposé que les produits tirés de la maintenance seront reçus à perpétuité.

ANNEXE III (suite)
INFORMATIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT
DU LOGICIEL DE CONCEPTION DE PONTS

Option n° 2 : Jones Engineering Software Solutions USA inc.

Le gestionnaire de produit a aussi envisagé de faire appel à un tiers : après la finalisation du développement du logiciel, le droit de vendre des licences d'utilisation de celui-ci serait accordé à Jones Engineering Software Solutions USA inc., et CHEI (la division IL) recevrait en échange l'une des contreparties suivantes :

- a) paiement forfaitaire de 3,2 millions \$;
- b) paiement initial de 2,0 millions \$, redevances de 8 % des ventes de licences et aucune redevance sur la maintenance;
- c) redevances de 18 % des ventes de licences et aucune redevance sur la maintenance.

<u>Option 2 a)</u>	Flux de trésorerie	Facteur d'actualisation (arrondi)	Valeur actualisée
Développement restant	(696 000) \$	1,00	(696 000) \$
Vente après le développement	3 200 000	0,87	2 782 609
VAN			2 086 609 \$

<u>Option 2 b)</u>	Flux de trésorerie	Facteur d'actualisation (arrondi)	Valeur actualisée
Développement restant	(696 000) \$	1,00	(696 000) \$
Paiement initial	2 000 000	1,00	2 000 000
Redevances sur les ventes de licences : 8 %	512 000	2,28	1 167 360
VAN			2 471 360 \$

<u>Option 2 c)</u>	Flux de trésorerie	Facteur d'actualisation (arrondi)	Valeur actualisée
Développement restant	(696 000) \$	1,00	(696 000) \$
Redevances sur les ventes de licences : 18 %	1 152 000	2,28	2 626 560
VAN			1 930 560 \$

Option n° 3 : Vendre le logiciel tel quel

Le développement cesserait, et le logiciel serait vendu tel quel à un acheteur intéressé à un prix correspondant à sa valeur actualisée de 1,5 million \$.

ANNEXE IV INFORMATIONS SUR LA PROPOSITION DE CHAUFFAGE URBAIN

La division Habitations planifie Le Valois, un projet de construction de 320 habitations. Près du tiers du projet sera achevé à la fin de l'exercice. François Valve, un technicien, a eu l'idée de construire une centrale de chauffage urbain pour ce projet de développement immobilier et pour tous ceux qui seront entrepris par la suite.

C'est la division IL qui s'occuperait de la construction de la centrale de chauffage.

Le chauffage urbain résidentiel est utilisé en Europe, mais rarement en Amérique du Nord. Voici en quoi il consiste : une petite centrale de chauffage au gaz naturel, dont CHEI serait le propriétaire et l'exploitant, chauffe de l'eau qui est ensuite transportée par des tuyaux souterrains à chacune des habitations du projet pour répondre aux besoins d'eau chaude et de chauffage. Ce processus est plus efficace sur le plan énergétique que l'installation de sources de chaleur dans chaque habitation.

Pour réussir au Canada, nous devons accroître l'efficacité de la centrale de chauffage et trouver des façons de réduire la perte de chaleur pendant le transport de l'eau chaude jusqu'aux habitations.

La vice-présidente aux ventes estime que ce système de chauffage sera une caractéristique distinctive des habitations construites par l'entreprise et les rendra plus intéressantes aux yeux des acheteurs. Actuellement, toutes les habitations construites par la division Habitations ont recours au gaz naturel pour le chauffage et l'eau chaude, et la facture annuelle moyenne de gaz naturel est d'environ 1 600 \$.

Selon le plan préliminaire, on facturerait à chaque propriétaire un montant fixe de 1 100 \$ par année, auquel s'ajouterait un montant de 125 \$, soit le coût moyen de l'eau achetée à la ville. Une autre option serait de fonder la tarification sur la consommation, qui varierait d'un mois à l'autre, et de facturer le coût réel d'approvisionnement majoré de 20 à 25 %.

Les coûts du projet ont été estimés : 45 000 \$ pour le terrain et 398 000 \$ pour les autres immobilisations corporelles, de même que 186 000 \$ de frais d'exploitation annuels. Les produits sont estimés à 1 225 \$ par habitation. Le personnel comptable a préparé les prévisions suivantes :

Total des produits	392 000 \$	(320 habitations × 1 225 \$)
Frais d'exploitation	186 000	
Flux de trésorerie	<u>206 000</u>	
Moins : amortissement (sur 25 ans, terrain non compris)	15 920	
Bénéfice net	<u>190 080</u>	
Coût moyen par logement, amortissement compris	<u>631 \$</u>	

ANNEXE V

INFORMATIONS SUR L'ACQUISITION D'EUROBATI

EuroBati (EB) est une division de Thaneuf S.A. (TS), un conglomérat industriel diversifié français dont le chiffre d'affaires total dépasse les 2 milliards \$ et qui applique les Normes internationales d'information financières (IFRS). EB construit des routes, des ponts et quelques tunnels complexes, principalement dans les pays de l'Union européenne.

TS annoncera bientôt publiquement le prix de vente demandé. Il ne semble pas y avoir d'autres acheteurs qui s'intéressent à EB pour le moment. TS a offert de financer 30 % du prix de vente par un prêt sans intérêt d'une durée de trois ans et de mettre l'acheteur en contact avec une banque de développement publique française pour le financement du solde.

La banque de CHEI est également prête à financer l'acquisition sous forme de prêt à un taux de 3 %, à condition que le ratio dette totale/capitaux propres ne dépasse pas 2:1.

Voici les principaux éléments pris en note par Issa Chewani et trois de ses collègues lors d'une visite d'EB :

- EB obtient des contrats en Afrique et cherche à en obtenir d'autres. Elle a une expertise de calibre mondial en construction de tunnels.
- Les employés non-cadres d'EB sont tous syndiqués et sont représentés par 17 syndicats différents. EB n'a pas vécu de grève dans les 15 dernières années. Les employés ont en moyenne six semaines de vacances par année, ce qui est courant en France. La satisfaction du personnel semble élevée.
- EB a une équipe très dynamique de prospection de clientèle, qui génère parfois une quantité de travail dépassant les capacités de la division. Toutefois, les projets respectent généralement l'échéancier et le budget fixés.
- Selon les états financiers internes non audités, préparés selon les IFRS, le résultat net d'EB stagne depuis quatre ans. Les états financiers se trouvent ci-après. Le taux de change est de 1,42 dollar canadien pour un euro pour l'année civile 2017 et à la clôture de l'exercice.

ANNEXE V (suite)
INFORMATIONS SUR L'ACQUISITION D'EUROBATI

Division EuroBati
État du résultat net
Pour les exercices clos le 31 décembre
(en milliers de dollars CA)

	2017		2016	
Produits d'exploitation	133 455 \$	100,0 %	134 222 \$	100,0 %
Coût des ventes	105 696	79,2 %	106 049	79,0 %
	<u>27 759</u>	<u>20,8 %</u>	<u>28 173</u>	<u>21,0 %</u>
Charges				
Frais de vente et frais administratifs	7 456	5,6 %	7 551	5,6 %
Amortissement	1 455	1,1 %	1 447	1,1 %
	<u>8 911</u>	<u>6,7 %</u>	<u>8 998</u>	<u>6,7 %</u>
Résultat avant impôts	<u>18 848 \$</u>	<u>14,1 %</u>	<u>19 175 \$</u>	<u>14,3 %</u>

ANNEXE V (suite)
INFORMATIONS SUR L'ACQUISITION D'EUROBATI

Division EuroBati
État de la situation financière
Au 31 décembre
(en milliers de dollars CA)

	<u>2017</u>		<u>2016</u>	
<u>Actifs</u>				
Actifs courants				
Créances clients	18 796 \$	12,9 %	19 175 \$	17,0 %
Créances non facturées	24 518	16,8 %	17 458	15,5 %
Travaux en cours	19 789	13,5 %	19 425	17,2 %
Placements en titres de capitaux propres	397	0,3 %	347	0,3 %
	<u>63 500</u>	<u>43,5 %</u>	<u>56 405</u>	<u>50,0 %</u>
Créance sur entreprise liée	75 668	51,8 %	48 434	43,0 %
Immobilisations corporelles (nettes)	6 916	4,7 %	7 889	7,0 %
	<u>146 084 \$</u>	<u>100,0 %</u>	<u>112 728 \$</u>	<u>100,0 %</u>
 <u>Passifs</u>				
Passifs courants				
Dettes fournisseurs	16 953 \$	11,6 %	15 485 \$	13,7 %
Provisions	16 478	11,3 %	8 009	7,1 %
Factures anticipées	21 458	14,7 %	16 789	14,9 %
Passif au titre des retraites	804	0,5 %	902	0,8 %
	<u>55 693</u>	<u>38,1 %</u>	<u>41 185</u>	<u>36,5 %</u>
 Actif net de la division	 <u>90 391</u>	 <u>61,9 %</u>	 <u>71 543</u>	 <u>63,5 %</u>
	<u>146 084 \$</u>	<u>100,0 %</u>	<u>112 728 \$</u>	<u>100,0 %</u>

ANNEXE V (suite)
INFORMATIONS SUR L'ACQUISITION D'EUROBATI

	<u>31 déc. 2017</u>	<u>31 déc. 2016</u>
Ratio du fonds de roulement	1,1	1,4
Ratio de liquidité relative	0,3	0,5
Ratio dette totale/capitaux propres	0,6	0,6
Ratio dette totale/actif total	0,4	0,4
Taux de rotation de l'actif	7,1	7,0
Délai moyen de recouvrement (jours)	51,4	52,1
Délai moyen de règlement (jours)	58,6	53,3

ANNEXE C

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – 22 SEPTEMBRE 2016**

**Examen final commun
22 septembre 2016 – 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>
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Contexte	61
Travail à faire selon votre rôle – lire seulement le texte relatif au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en Certification.....	63
Travail à faire en Finance.....	65
Travail à faire en Gestion de la performance.....	66
Travail à faire en Fiscalité	68
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Annexe I – Extraits du projet d'états financiers de TankCo ltée.....	70
Annexe II – Rapport d'exploitation de 2015 et prévisions pour 2016	77
Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe III (Certification) – Informations supplémentaires	80
Annexe III (Finance) – Informations supplémentaires	86
Annexe III (Gestion de la performance) – Informations supplémentaires	92
Annexe III (Fiscalité) – Informations supplémentaires	98

CONTEXTE

INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

TankCo Ltée (TankCo) est une société à capital fermé qui fabrique et vend des réservoirs en acier. Fondée en 1984 par Lou Marshall, qui en a fait l'entreprise prospère qu'elle est devenue aujourd'hui, TankCo a deux divisions :

1. Division résidentielle – Les réservoirs de mazout sont vendus dans le nord-est de l'Amérique du Nord à des distributeurs qui les revendent aux clients résidentiels. TankCo est l'un des huit fabricants sur le marché résidentiel, tous aux prises avec le déclin du marché. La qualité et le service sont les facteurs clés de succès pour fidéliser les distributeurs.
2. Division commerciale – Cette division a été créée en 2012 lorsque TankCo a acquis un fabricant de réservoirs commerciaux. Plus volumineux, ceux-ci vont des réservoirs souterrains de stations-services aux grands réservoirs des sites miniers du Nord, et ils sont vendus à des entreprises commerciales. Des dizaines d'ateliers de transformation des métaux peuvent en fabriquer. La livraison dans les délais prévus est le facteur clé de succès.

Les réservoirs résidentiels et commerciaux sont fabriqués au même endroit. Un petit bureau administratif est loué dans un local à proximité.

TankCo a toujours eu pour mission de fabriquer des réservoirs en acier de la plus haute qualité, fiables et sécuritaires. Sa vision est de devenir le plus important fabricant de réservoirs en acier du secteur.

Lou était le grand responsable de la croissance de la société. Jusqu'à l'an dernier, il n'avait pas manqué une journée de travail en plus de 30 ans. Toutefois, sa santé a décliné l'an dernier, et il a dû réduire sa participation quotidienne. Le 24 janvier 2016, Lou est décédé à l'âge de 72 ans.

Les deux enfants de Lou, Rob et Sarah, ont hérité chacun de 50 % de ses actions de TankCo. Rob est médecin et Sarah est diplômée en administration. Les deux approchent la cinquantaine et ne se sont jamais intéressés à l'entreprise.

Lou a établi, il y a des années, un Conseil d'administration, qui se réunissait deux fois l'an pour le conseiller sur l'exploitation. Il appréciait les avis du Conseil sur les questions stratégiques, financières et juridiques, car il n'avait pas fait d'études en administration. Lou étant décédé, le Conseil doit désormais jouer un plus grand rôle pour veiller aux intérêts de la société et de ses nouveaux actionnaires.

La présidente actuelle du Conseil est Rita McGuire. Jusqu'à son départ à la retraite l'an dernier, elle était associée chez CPA s.r.l., le cabinet comptable de l'entreprise et elle était responsable de la mission d'examen. Le Conseil se compose en outre d'un conseiller municipal, du conseiller juridique externe de TankCo, d'un homme d'affaires local et d'un cadre retraité d'une aciérie internationale.

CONTEXTE (suite)
INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

Nous sommes le 28 janvier 2016, et le Conseil tient une réunion d'urgence pour examiner les résultats et s'entretenir des principales questions. Rita souligne ce qui suit :

« Le mois dernier, conscients de la possibilité que Lou ne puisse pas reprendre le travail, nous avons engagé Josh Hoppy pour assurer un intérim de trois mois. Malheureusement, il n'a pas pu passer plus de temps avec Lou avant son décès. Pendant que le Conseil délibère sur l'avenir de TankCo, Josh gère l'entreprise. Josh a de l'expérience en matière d'exploitation, et il était jusqu'à tout récemment directeur d'usine pour une entreprise de transformation des métaux.

« Nous venons de recevoir les états financiers non audités de 2015 (Annexe I), et les résultats indiquent que, pour la première fois de son histoire, TankCo perd de l'argent. Cette situation est probablement attribuable au fait que Lou a été peu présent quand sa santé déclinait. Josh a fait une évaluation de l'exploitation actuelle et établi les prévisions pour 2016 (Annexe II) en vue du renouvellement prochain de la ligne de crédit de TankCo à la banque. »

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION

Nous sommes le 28 janvier 2016. Vous, CPA, êtes employé de CPA s.r.l. Vous sortez du bureau de Madeline Murphy, l'associée responsable de la mission, qui a repris le dossier TankCo quand Rita a pris sa retraite l'an dernier.

Entreprise à capital fermé, TankCo n'a jamais été auditée. CPA s.r.l. a toujours effectué une mission d'examen. Toutefois, comme Lou a moins participé à l'exploitation pendant la dernière année, le Conseil de TankCo a demandé un audit des états financiers. Comme d'habitude, vous avez assisté au dénombrement des stocks de clôture. En vue de l'audit, cette année, vous avez aussi rencontré la direction pour recueillir de l'information sur le système de contrôle interne.

D'après son bref examen du projet d'états financiers de TankCo, Madeline croit qu'il faudra se pencher sur certaines questions comptables, y compris déterminer quelle est l'incidence des pertes récentes de la division commerciale sur l'information financière et s'il en résulte une perte de valeur. Elle vous demande d'examiner le projet d'états financiers de TankCo, d'analyser les questions comptables et de proposer les écritures d'ajustement nécessaires. Elle vous demande aussi d'évaluer l'incidence de ces écritures sur le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres de TankCo et sur sa base d'emprunt.

Comme ce sera la première fois que CPA s.r.l. auditera TankCo, Madeline vous demande de préparer un mémo analysant toutes les questions à prendre en compte pour la mission, dont les problèmes potentiels quant à l'indépendance du cabinet en ce qui a trait à l'audit.

Madeline vous demande ensuite de préparer le plan d'audit. Elle vous suggère d'examiner les informations que vous avez recueillies et de préparer une ébauche du plan d'audit global pour l'exercice 2015. Elle vous rappelle que ce plan doit comporter une évaluation du risque global lié aux états financiers, une analyse du seuil de signification et un exposé de la stratégie d'audit. De plus, au cours de votre évaluation des risques, elle aimerait que vous fassiez un examen analytique des éléments de l'état des résultats pour relever les variations susceptibles de poser des risques additionnels. Enfin, elle vous demande de consigner les procédures que vous recommandez de mettre en œuvre pour les éléments des états financiers présentant un risque élevé. La Banque canadienne a toujours été le principal utilisateur des états financiers de TankCo. Madeline vous dit d'examiner attentivement les extraits pertinents du contrat de prêt et de veiller à ce que le plan d'audit tienne compte des besoins de la banque.

Madeline vous demande aussi de rédiger un mémo analysant toutes les déficiences du contrôle interne dans les cycles des ventes et des achats, afin qu'elle puisse en faire mention dans une lettre de recommandations adressée à la direction.

Enfin, Madeline a récemment appris que la banque avait invoqué son droit d'obtenir un rapport spécial des experts-comptables. Elle vous demande donc de préparer à son intention un mémo distinct pour lui expliquer les divers rapports possibles.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)

Outre les annexes communes (I et II), les informations fournies à l'Annexe III (Certification) sont pertinentes pour les travaux de fin d'exercice qu'on vous demande d'effectuer.

**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 conseiller financier chez Family Business Consultants (FBC). Rich Mann, un directeur de FBC, a reçu un appel de Rita McGuire, qui demande à FBC d'aider le Conseil de TankCo à analyser diverses questions.

TankCo a obtenu de mauvais résultats en 2015, ayant perdu de l'argent pour la première fois de son histoire. Rich a dit que les résultats n'ont pas fait l'objet d'une mission d'examen ou d'audit. D'après son bref examen du projet d'états financiers, il croit qu'il faudra se pencher sur certaines questions comptables, y compris déterminer quelle est l'incidence des pertes récentes de la division commerciale sur l'information financière et s'il en résulte une perte de valeur. Rich vous demande d'examiner le projet d'états financiers de TankCo, d'analyser les questions comptables et de proposer les écritures d'ajustement nécessaires. Il vous demande aussi d'évaluer l'incidence de ces écritures sur le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres de TankCo et sur sa base d'emprunt.

Rich vous demande aussi de comparer les résultats de TankCo avec sa performance passée et avec les statistiques sectorielles. Pour ce faire, il aimerait que vous évaluiez séparément la performance financière de TankCo pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, ainsi que l'état de ses finances à cette date.

Le Conseil évalue actuellement les options stratégiques de l'entreprise, dont la vente possible de TankCo. À cette fin, la société a déjà préparé une évaluation fondée sur la juste valeur de marché de son actif net, que vous trouverez ci-jointe. Pour aider le Conseil dans ses délibérations, Rich aimerait que vous fassiez des évaluations selon deux autres méthodes : 1) l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés; et 2) l'approche transactionnelle, en utilisant un multiple correspondant aux transactions récentes dans le secteur. Rich voudrait ensuite que vous déterminiez la valeur estimative à la lumière de l'ensemble de votre analyse.

L'entreprise travaille au développement d'une nouvelle ligne de réservoirs en fibre de verre. Pour l'aider à évaluer le projet, Rich vous demande d'utiliser l'information recueillie afin de lui fournir une analyse du budget d'investissement. Votre analyse doit tenir compte des aspects qualitatifs et quantitatifs.

En ce qui concerne les contrats d'emprunt et les clauses restrictives, Rich vous demande d'utiliser les données de référence sectorielles et votre analyse quantitative pour déterminer où des économies et des gains d'efficacité sont possibles, et de suggérer des moyens d'améliorer les liquidités et la situation financière de l'entreprise. Il vous demande aussi de lui fournir une analyse des options de financement qui ont été présentées.

Outre les annexes communes (I et II), les informations fournies à l'Annexe III (Finance) sont pertinentes aux fins des analyses que Rich vous demande d'effectuer.

**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 conseiller en gestion chez Family Business Consultants (FBC). Rich Mann, un directeur de FBC, a reçu un appel de Rita McGuire, qui demande à FBC d'aider le Conseil de TankCo à examiner diverses questions et à évaluer ses options stratégiques.

TankCo a obtenu de mauvais résultats en 2015, ayant perdu de l'argent pour la première fois de son histoire. Rich a dit que les résultats n'ont pas fait l'objet d'une mission d'examen ou d'audit. D'après son bref examen du projet d'états financiers, il croit qu'il faudra se pencher sur certaines questions comptables, y compris déterminer quelle est l'incidence des pertes récentes de la division commerciale sur l'information financière et s'il en résulte une perte de valeur. Rich vous demande d'examiner le projet d'états financiers de TankCo, d'analyser les questions comptables et de proposer les écritures d'ajustement nécessaires. Il vous demande aussi d'évaluer l'incidence de ces écritures sur le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres de TankCo et sur sa base d'emprunt.

Ensuite, Rich aimerait que vous fassiez une évaluation qualitative de la situation actuelle de TankCo. Il vous demande aussi de comparer la performance et l'état des finances actuels de l'entreprise avec sa performance passée et avec les statistiques sectorielles.

La direction a été incapable d'expliquer, lors de ses entretiens avec le Conseil, pourquoi la division commerciale semble non rentable, et le service de la comptabilité envisage d'apporter un ajustement pour dépréciation. Rich pense que les coûts actuels ne sont pas répartis correctement. Il vous demande de déterminer la meilleure méthode de répartition des coûts et de l'utiliser pour recalculer les coûts et les profits de chaque division et d'évaluer s'il y a lieu de comptabiliser une perte de valeur.

TankCo travaille au développement d'une nouvelle ligne de réservoirs en fibre de verre. Des informations ont été recueillies sur les volumes de vente, et TankCo aimerait que FBC effectue une analyse et formule une recommandation sur la stratégie d'établissement des prix pour la nouvelle ligne de réservoirs.

Nouveaux propriétaires de TankCo, Rob et Sarah ont demandé à Josh et son équipe une liste de priorités stratégiques. Ils aimeraient que vous évaluiez de façon critique, selon votre analyse de l'entreprise et du secteur, la pertinence de chacune de ces priorités.

Rob et Sarah ne sont pas sûrs de ce qu'ils veulent faire de l'entreprise : « Comme nous n'avons jamais rien eu à voir avec les affaires de TankCo et vu la perte subie en 2015, nous sommes ouverts à différentes avenues quant à l'avenir de TankCo. Nous sommes ouverts à l'idée de liquider l'entreprise, de la vendre en tout ou en partie ou de continuer à l'exploiter. Pouvez-vous évaluer ces options et nous recommander la meilleure voie à suivre? »

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)

Outre les annexes communes (I et II), les informations fournies à l'Annexe III (Gestion de la performance) sont pertinentes aux fins des analyses que Rich vous demande d'effectuer.

**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, travaillez au Service de fiscalité de CPA s.r.l. Madeline Murphy est l'associée responsable de la mission qui a repris le dossier TankCo lorsque Rita McGuire a pris sa retraite l'an dernier.

Outre le travail normal relatif à l'observation des règles fiscales et à la planification fiscale, Madeline vous demande une certaine analyse des états financiers. Comme TankCo veut un audit cette année, Madeline aimerait que vous traitiez des questions comptables avant le début de l'audit. D'après son bref examen du projet d'états financiers, elle croit qu'il faudra se pencher sur certaines questions comptables, y compris déterminer quelle est l'incidence des pertes récentes de la division commerciale sur l'information financière et s'il en résulte une perte de valeur. Elle vous demande d'examiner le projet d'états financiers de TankCo, d'analyser les questions comptables et de proposer les écritures d'ajustement nécessaires. Elle vous demande aussi d'évaluer l'incidence de ces écritures sur le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres de TankCo et sur sa base d'emprunt.

TankCo a toujours fait calculer ses impôts à payer par CPA s.r.l. Madeline vous demande de faire les ajustements découlant des problèmes de comptabilité relevés et, selon le résultat net révisé, d'estimer le revenu imposable et les impôts à payer ou remboursables pour 2015.

Par ailleurs, TankCo travaille au développement d'une nouvelle ligne de réservoirs en fibre de verre, ce qui a nécessité beaucoup d'activités de recherche et développement au cours de l'année. La direction veut savoir s'il y a un traitement fiscal particulier pour les coûts de recherche et de développement, et elle a demandé un rapport analysant le traitement fiscal des coûts en cause.

De plus, si le projet de réservoirs en fibre de verre va de l'avant, la direction ne sait pas s'il serait préférable d'en structurer juridiquement l'exploitation en tant que division de TankCo ltée, société par actions ou société en commandite. Madeline vous demande de préparer un mémo dans lequel vous analyserez les options, compte tenu de la planification fiscale et des objectifs de l'entreprise.

Les enfants de Lou ont songé à vendre leurs actions de l'entreprise mais ils n'ont trouvé aucun acheteur. Ils ont demandé au Conseil d'envisager de vendre les actifs de l'entreprise et de leur distribuer le produit après impôts. Rob et Sarah ont demandé à CPA s.r.l. d'estimer le revenu net aux fins de l'impôt que TankCo obtiendrait en cédant ses actifs ainsi que le produit après impôts dont elle disposerait après la vente (en supposant, à cette fin, que le projet de réservoirs en fibre de verre restera au sein de TankCo et ne fera pas l'objet d'une entité distincte avant la vente). Ils voudraient aussi savoir ce qu'il resterait à chaque actionnaire une fois ses impôts personnels payés sur le produit après impôts qui lui aura été distribué par la société.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ (suite)

Rita McGuire est l'exécutrice de la succession de Lou. Elle a demandé à CPA s.r.l. de lui expliquer les questions fiscales liées au décès de Lou et d'estimer l'impôt fédéral de celui-ci pour 2016. Elle aimerait aussi savoir quelles sont les déclarations à remplir pour Lou et les possibilités qui s'offrent pour réduire au minimum les impôts à payer pour lui.

Outre les annexes communes (I et II), les informations fournies à l'Annexe III (Fiscalité) sont pertinentes aux fins des analyses fiscales que l'associée vous demande d'effectuer.

ANNEXE I
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

TankCo ltée
Projet de bilan
Aux 31 décembre
(en milliers de dollars)

	<u>Note</u>	<u>2015</u> (non audité)	<u>2014</u> (non audité)
Actif			
Actif à court terme			
Trésorerie		89 \$	51 \$
Comptes clients, moins provision		1 930	1 891
Stocks	1	3 137	2 761
Charges payées d'avance		<u>248</u>	<u>250</u>
		5 404	4 953
Immobilisations corporelles, net	2	3 706	3 746
Frais de développement	3	564	0
Écart d'acquisition	4	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>
		<u>11 674 \$</u>	<u>10 699 \$</u>
Passif			
Passif à court terme			
Dette bancaire	5	2 883 \$	1 091 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer	6	1 045	920
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an	5	<u>500</u>	<u>500</u>
		4 428	2 511
Dette à long terme	5	<u>3 000</u>	<u>3 500</u>
		<u>7 428</u>	<u>6 011</u>
Capitaux propres			
Capital-actions		100	100
Bénéfices non répartis		<u>4 146</u>	<u>4 588</u>
		<u>4 246</u>	<u>4 688</u>
		<u>11 674 \$</u>	<u>10 699 \$</u>

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

TankCo ltée
Projet d'état des résultats
Exercices terminés les 31 décembre
(en milliers de dollars)

	<u>Note</u>	<u>2015</u> (non audité)	<u>2014</u> (non audité)
Ventes, après déduction des rabais	7	12 546\$	15 126\$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	8	9 410	11 042
Frais de vente, frais généraux et administratifs		2 156	1 924
Amortissement		692	678
		<u>12 258</u>	<u>13 644</u>
Bénéfice d'exploitation		288	1 482
Charge d'intérêts		344	305
Bénéfice (perte) avant impôts		(56)	1 177
Charge (produit) d'impôts	9	(14)	294
Bénéfice net (perte nette)		<u>(42)\$</u>	<u>883 \$</u>
Bénéfices non répartis au début de l'exercice		4 588\$	4 055\$
Bénéfice net (perte nette)		(42)	883
Dividendes		(400)	(350)
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice		<u>4 146\$</u>	<u>4 588\$</u>

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires et notes

Les états financiers de TankCo ont été préparés selon les NCECF.

Note 1 – Stocks

	2015	2014
Matières premières	430 000 \$	256 000 \$
Travaux en cours	216 000	0
Produits finis	2 491 000	2 505 000
Total des stocks	3 137 000 \$	2 761 000 \$

Note 2 – Immobilisations corporelles

	Terrain	Bâtiment	Matériel	Total
Coût au 1 ^{er} janvier 2015	500 000 \$	5 175 000 \$	9 968 000 \$	15 643 000 \$
Acquisitions	0	10 000	642 000	652 000
Coût au 31 décembre 2015	500 000	5 185 000	10 610 000	16 295 000
Amortissement cumulé au 1 ^{er} janvier 2015	0	4 227 500	7 669 600	11 897 100
Amortissement	0	103 700	588 080	691 780
Amortissement cumulé au 31 décembre 2015	0	4 331 200	8 257 680	12 588 880
Valeur comptable nette au 31 décembre 2015	500 000 \$	853 800 \$	2 352 320 \$	3 706 120 \$

Note 3 – Frais de développement

Tous les frais de recherche et développement sont passés en charges dans les frais de vente, frais généraux et administratifs à mesure qu'ils sont engagés, sauf les coûts ci-dessous.

Projet de réservoirs en fibre de verre

Le dernier exercice a été consacré au développement d'une nouvelle génération de réservoirs à mazout en fibre de verre. Il y a eu des entretiens avec les distributeurs, qui ont très hâte de commencer à vendre les réservoirs aux clients résidentiels. Nous avons construit un prototype fonctionnel, mais il nous reste trois étapes à franchir avant d'entreprendre la production :

1. nous devons obtenir la certification gouvernementale, ce qui devrait être le cas d'ici les prochains mois;
2. nous devons obtenir le consentement du Conseil pour aller de l'avant, Lou n'étant plus là;
3. nous devons financer les coûts de démarrage de la nouvelle activité.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires et notes (suite)

Nous prévoyons commencer la production commerciale et expédier des produits au plus tard un mois après avoir franchi ces trois étapes.

Tous les frais de développement de 564 000 \$ liés au projet de réservoirs en fibre de verre ont été inscrits dans un compte spécial du bilan, intitulé Frais de développement. Les coûts engagés jusqu'ici comprennent un dépôt non remboursable de 120 000 \$ sur le matériel et des coûts de conception et autres coûts de développement se chiffrant à 444 000 \$.

Note 4 – Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition de 2 millions \$ résulte de l'acquisition d'un fabricant de réservoirs commerciaux le 1^{er} janvier 2012. Les actifs acquis sont devenus la division commerciale de TankCo. Le prix d'achat correspondait à quatre fois le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA), ce qui est la norme dans le secteur. Au 31 décembre 2015, la valeur comptable des actifs de la division commerciale s'établissait comme suit :

Fonds de roulement ¹	810 000 \$
Matériel de production ²	390 000
Écart d'acquisition	2 000 000

¹ La juste valeur du fonds de roulement correspond approximativement à sa valeur comptable.

² Le matériel de production pourrait être liquidé pour environ 60 % de sa valeur comptable.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires et notes (suite)

Note 5 – Emprunts bancaires

La société a, auprès de la Banque canadienne, une facilité de crédit dont les modalités sont les suivantes :

a) Dette bancaire – Ligne de crédit

La société dispose d'une ligne de crédit correspondant à 80 % des comptes clients de 45 jours ou moins, plus 60 % des stocks de produits finis, jusqu'à un maximum de 4 millions \$. Au 31 décembre 2015, la direction a calculé la base d'emprunt comme suit :

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Comptes clients, à 80 %	1 544 000\$	1 512 800\$
Stocks, à 60 %	<u>1 882 200</u>	<u>1 656 600</u>
Base d'emprunt (maximum de 4 millions \$)	3 426 200	3 169 400
Dette bancaire	<u>2 883 031</u>	<u>1 090 637</u>
Disponible	<u><u>543 169\$</u></u>	<u><u>2 078 763\$</u></u>

b) Dette à long terme – Prêt à terme

Le prêt à terme de 3,5 millions \$ (4 millions \$ en 2014) est garanti par du matériel. Il a été accordé en 2011 pour aider à financer l'acquisition du fabricant de réservoirs commerciaux. Le capital du prêt est remboursé au moyen de paiements annuels égaux échelonnés sur 11 ans.

Clause restrictive

La facilité de crédit nécessite le maintien d'un ratio dettes/capitaux propres n'excédant pas 2:1 à chaque date de clôture. Les dettes et les capitaux propres correspondent respectivement au total du passif et au total des capitaux propres, calculés selon les NCECF.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires et notes (suite)

Note 6 – Poursuites

La société est souvent citée comme défenderesse dans des poursuites relatives à des déversements d'hydrocarbures. TankCo fait actuellement l'objet de 21 de ces poursuites, ce qui est anormalement élevé. Pour éviter, en cas de condamnation, d'avoir à verser des dommages-intérêts (dont le montant varie généralement entre 255 000 \$ et 410 000 \$ selon le cas), TankCo maintient une couverture d'assurance annuelle de 5 millions \$, assortie d'une franchise de 20 000 \$ par sinistre, qui s'est avérée suffisante par le passé. Lorsqu'elle fait l'objet d'une poursuite, elle comptabilise le montant de la franchise en charges. Si par la suite la poursuite est abandonnée, l'écriture est contrepassée.

L'historique des poursuites en instance, dont les montants sont inscrits dans les comptes fournisseurs et charges à payer, s'établit comme suit :

	Nombre de poursuites	Montant inscrit
Solde au 31 décembre 2013	8	160 000\$
Poursuites intentées en 2014	4	80 000
Franchises payées au cours de l'exercice	(2)	(40 000)
Poursuites abandonnées	(1)	(20 000)
Solde au 31 décembre 2014	9	180 000
Poursuites intentées en 2015	19	380 000
Franchises payées au cours de l'exercice	(7)	(140 000)
Solde au 31 décembre 2015	21	420 000\$

Note 7 – Produits

Au cours de l'exercice, TankCo a obtenu un contrat visant la fabrication de quatre grands réservoirs commerciaux pour Goldie Corp, client du secteur minier, à livrer en 2015. Au 31 décembre 2015, trois des réservoirs sont achevés, et le quatrième l'est à 90 %. Un seul réservoir a été livré au client, celui-ci ayant demandé à TankCo de garder les réservoirs à son usine jusqu'à ce que la construction des installations du site minier soit terminée, ce qui devrait être fait d'ici le milieu de 2016. Chaque réservoir a un prix contractuel de 240 000 \$ et devrait générer une marge brute de 10 %. On ne fabrique qu'un seul réservoir à la fois, et la fabrication de chacun prend trois semaines. Les réservoirs achevés sont assurés par le client. Comme elle a été payée seulement pour le réservoir livré, TankCo a comptabilisé la vente d'un seul des quatre réservoirs dans ses états financiers de 2015. Les trois autres sont comptabilisés dans les stocks.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Informations supplémentaires et notes (suite)

Note 8 – Coût des ventes

Les travailleurs d'usine de TankCo sont syndiqués. En février 2015, ils ont fait une grève de trois semaines, et des travailleurs contractuels ont été embauchés pour remplacer les syndiqués durant la grève. Il a par la suite été déterminé que ces travailleurs temporaires avaient fabriqué des réservoirs de qualité inférieure, et il est depuis confirmé que certains sont défectueux. Heureusement, aucun de ceux-ci n'a causé un déversement, mais certains ont été retournés. Au cours de cette période, environ 800 réservoirs résidentiels ont été fabriqués et expédiés, et 32 ont déjà été remplacés au coût de 400 \$ chacun. La direction pense que 50 autres réservoirs pourraient être défectueux, et elle s'est engagée auprès de ses distributeurs à remplacer tous les réservoirs présentant un défaut de fabrication jusqu'à un an après l'achat.

Aucun montant n'a été inscrit dans les états financiers, outre le montant au titre des réservoirs déjà remplacés. Par le passé, il est rare que les distributeurs aient retourné des produits à la société.

Note 9 – Impôts sur les bénéfices

Les impôts sont comptabilisés selon la méthode des impôts exigibles. Par le passé, le taux d'imposition effectif combiné s'est chiffré en moyenne à 25 %, base sur laquelle la société comptabilise tout au long de l'exercice la charge d'impôts à payer.

ANNEXE II
RAPPORT D'EXPLOITATION DE 2015 ET PRÉVISIONS POUR 2016

Au : Conseil d'administration
De : Josh Hoppy
Objet : Revue de l'exploitation en 2015-2016

Les résultats de 2015 ont été médiocres. Je les ai passés en revue avec l'équipe de direction afin d'établir les prévisions suivantes pour 2016.

	Note	(en milliers de dollars)	
		2016 (prévision)	2015 (non audité)
Ventes	1	15 250\$	12 546\$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	2	11 285	9 410
Frais de vente, frais généraux et administratifs	3	1 900	2 156
Amortissement	2	704	692
		13 889	12 258
Bénéfice d'exploitation		1 361\$	288 \$

Note 1 – Ventes par division

	(en milliers de dollars)		
	2016 (prévision)	2015 (non audité)	2014 (non audité)
Réservoirs résidentiels	10 500\$	8 946\$	11 426\$
Réservoirs commerciaux	4 750	3 600	3 700
Ventes totales de réservoirs	15 250\$	12 546\$	15 126\$

ANNEXE II (suite)
RAPPORT D'EXPLOITATION DE 2015 ET PRÉVISIONS POUR 2016

Revue des ventes de 2015

Le marché des réservoirs résidentiels subit un lent déclin, estimé à 2 % par année. Cependant, la baisse des ventes en 2015 est aussi attribuable à la perte d'un distributeur clé, qui a changé de fournisseur en raison des problèmes de qualité qu'a connus TankCo. En 2015, à cause des réservoirs défectueux, TankCo a offert à ses distributeurs des rabais supplémentaires de 700 000 \$.

Les ventes de réservoirs commerciaux de 2015 ont été inférieures à celles de 2014, la société ayant vendu un réservoir de moins. Les réservoirs vendus à Goldie Corp ont été inclus dans les prévisions de 2016.

Plan pour 2016

On prévoit pour 2016 une augmentation des ventes de réservoirs résidentiels et de leur prix de vente. Je m'attends à ce que le distributeur clé que nous avons perdu l'an dernier nous revienne, et j'ai inclus dans les prévisions la moitié du volume des ventes perdues avec lui. Les rabais sur les ventes expirent dans quelques semaines, et nous prévoyons hausser les prix au niveau de ceux du reste du secteur, d'où un prix de vente moyen de 7 % plus élevé qu'en 2015.

Je propose aussi d'augmenter le prix de vente moyen de nos réservoirs commerciaux de 10 000 \$ l'unité en 2016. Nous allons achever le dernier réservoir et le livrer, avec les deux réservoirs restants prévus au contrat avec Goldie Corp. Par ailleurs, nous prévoyons un volume de ventes semblable à celui de 2014.

Note 2 – Coût des ventes

	(en milliers de dollars)		
	2016	2015	2014
	(prévision)	(non audité)	(non audité)
Coût des ventes – réservoirs résidentiels	7 124 \$	6 355 \$	7 445 \$
Coût des ventes – réservoirs commerciaux	4 865	3 747	4 275
Coût des ventes (amortissement compris)	11 989 \$	10 102 \$	11 720 \$
Marge brute – réservoirs résidentiels	3 376 \$	2 591 \$	3 980 \$
Marge brute – réservoirs commerciaux	(115)	(147)	(575)
Marge brute	3 261 \$	2 444 \$	3 405 \$

ANNEXE II (suite)
RAPPORT D'EXPLOITATION DE 2015 ET PRÉVISIONS POUR 2016

Performance en 2015

Les coûts de la division résidentielle ont baissé en 2015, en bonne partie parce que les ventes de réservoirs ont baissé de 8 % par rapport à 2014. La baisse de volume a entraîné une hausse des coûts à l'unité puisque les coûts indirects fixes ont été répartis entre moins d'unités.

Les coûts des réservoirs commerciaux ont été moins élevés en 2015 qu'en 2014, grâce à des gains d'efficacité réalisés au chapitre des matières premières, de la main-d'œuvre directe et des coûts indirects variables.

Plan pour 2016

Les deux divisions prévoient une augmentation des coûts de 2 %. Nous prévoyons une légère augmentation des coûts indirects fixes par rapport à 2015 en raison de l'inflation.

Note 3 – Frais de vente, frais généraux et administratifs

Performance en 2015

Ces frais ont été plus élevés en 2015 en raison des coûts supplémentaires liés à la livraison des réservoirs remplaçant les réservoirs défectueux et d'un nombre de poursuites plus élevé que la normale. Tous les autres frais étaient comparables.

Plan pour 2016

Les frais administratifs indirects budgétés ne comportent pas d'augmentation ni de coûts supplémentaires liés à l'expédition de réservoirs en remplacement des produits défectueux, ou à l'augmentation du nombre de poursuites.

***RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE III CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

*Information sur l'environnement de contrôle
Selon les entretiens avec Josh Hoppy et divers membres du personnel*

Contrôles au niveau de l'entité

Avant sa maladie, Lou était très actif dans l'entreprise et approuvait toutes les décisions importantes, y compris toutes les dépenses. Cependant, comme sa participation en 2015 a été sporadique, Marvin Bell, contrôleur de TankCo, a été habilité à agir en son nom. Marvin n'a pas de titre comptable, mais c'est un employé de longue date consciencieux. Un commis comptable l'assiste dans ses fonctions.

Il y a trois ans, TankCo est passée à un système comptable en nuage, ce qui a entraîné la mise à pied du personnel des TI et l'abandon des serveurs. Ce système comptable est bien développé et utilisé à grande échelle par des organisations de divers secteurs manufacturiers. Il permet de configurer les rôles des utilisateurs afin d'améliorer la séparation des tâches.

Cycle des ventes

TankCo vend ses réservoirs résidentiels par l'entremise d'un réseau de distributeurs constitué de centaines de clients. Ces clients commandent les réservoirs par lots d'au moins 10, soit le nombre minimum que TankCo accepte d'expédier. En raison de leurs dimensions et du fait qu'ils sont adaptés aux besoins du client, les réservoirs commerciaux sont vendus à l'unité. Les deux divisions ont le même processus de facturation et de recouvrement.

Les commandes sont passées sur un site Web sécurisé entièrement intégré dans un module du système financier. Chaque client a son propre nom d'utilisateur et un profil unique indiquant la limite de crédit et les conditions de vente. Ces conditions sont entrées dans le système par le contrôleur, qui est la seule personne à y avoir accès.

Les commandes sont reçues par l'équipe de l'exploitation, et les réservoirs sont expédiés s'ils sont en stock, ou sont inscrits sur la liste d'attente s'ils ne sont pas encore fabriqués. Les commandes en attente sont habituellement expédiées en quelques semaines.

Au moment de l'expédition, le personnel de l'exploitation entre la quantité de réservoirs dans le système, qui génère tout de suite, automatiquement, une facture transmise au client par voie électronique. Les modalités de règlement standard sont net 45 jours, mais certains clients ont négocié des remises pour paiement anticipé, qui sont enregistrées dans le système.

Les clients paient par transfert électronique de fonds. Chaque jour, le commis comptable passe en revue les dépôts, inscrits sur un relevé bancaire en ligne. Une liste des encaissements est préparée, et les écritures sont passées dans le système financier pour affecter les sommes reçues aux comptes des clients.

ANNEXE III (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Information sur l'environnement de contrôle (suite)
Selon les entretiens avec Josh Hoppy et divers membres du personnel

Cycle des achats

Pour fabriquer ses réservoirs, TankCo achète diverses matières premières, allant de l'acier aux fournitures de soudage. Les cinq contremaîtres d'usine de TankCo et un directeur de production sont autorisés à soumettre des bons de commande pour l'achat de matières, selon les besoins et sans approbation. La société fait affaire avec de nombreux fournisseurs afin d'obtenir les meilleurs prix, et elle laisse ses employés libres d'acheter de qui ils veulent, car il n'y a pas de liste de fournisseurs préapprouvés.

Les matières sont livrées dans la zone de réception, où un employé d'entrepôt reçoit le connaissance et le classe. Lorsque la facture est reçue du fournisseur, le jour même ou dans les jours qui suivent, le commis comptable entre le montant à payer dans le système comptable et choisit une date de paiement.

Les chèques sont émis chaque semaine. Le système sélectionne toutes les factures à payer d'une semaine donnée et imprime automatiquement les chèques.

En général, les chèques doivent porter une seule signature, celle de Lou, mais Marvin Bell les signe depuis juin dernier. Le commis comptable poste les chèques signés aux fournisseurs.

Le commis comptable prépare un rapprochement bancaire mensuel qu'il classe et qui peut être examiné sur demande.

ANNEXE III (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extraits du contrat de prêt avec la Banque canadienne

Clauses restrictives

- L'emprunteur doit fournir au prêteur des états financiers ayant fait l'objet d'une mission d'examen réalisée par un expert-comptable indépendant dans les 45 jours suivant la date de clôture de l'exercice.
- Sur demande du prêteur, l'emprunteur doit fournir un rapport spécial, audité par un expert-comptable indépendant, présentant les calculs relatifs aux clauses du présent contrat.
- Le ratio dettes/capitaux propres de l'emprunteur ne doit pas excéder 2:1.
- L'emprunteur ne doit pas utiliser sa ligne de crédit au-delà de sa base d'emprunt, déterminée comme étant le moindre des montants suivants :
 - 4 millions \$;
 - 80 % des comptes clients de 45 jours ou moins dus par des tiers, plus 60 % des stocks de produits finis.

En cas de manquement à l'une ou l'autre des modalités du contrat de prêt, l'emprunteur a 30 jours pour remédier à la situation. Si la situation est corrigée de façon satisfaisante pour la banque, les modalités du contrat de prêt demeureront en vigueur. Si, par contre, la situation n'est pas corrigée dans les 30 jours suivant la date de publication des états financiers, toutes les sommes dues sur le prêt à terme et la ligne de crédit seront payables à vue.

ANNEXE III (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extraits du dossier de mission d'examen de l'exercice précédent

Entretiens et prises de renseignements – principaux points

Comptes clients

- Les modalités de règlement standard sont net 45 jours pour tous les distributeurs. Sauf très rares exceptions, les clients paient à l'intérieur de ce délai. Comme elle fait affaire depuis longtemps avec un même groupe de distributeurs bien établis et bien capitalisés, la société a subi très peu de pertes sur créances par le passé. Le solde des comptes clients et la provision pour créances douteuses semblent plausibles.

Stocks

- À la demande du client, nous avons assisté au dénombrement des stocks à la fin de l'exercice, au cas où la banque se prévaudrait de son droit de demander un rapport spécial. En 2014, la banque n'a pas demandé de rapport spécial de certification sur l'état de ses garanties.
- Les stocks sont constitués des matières premières et de la production en cours. Au 31 décembre 2014, il n'y avait pas de production en cours. Les matières premières sont en grande partie constituées de bandes d'acier laminé. Nous nous sommes entretenus de l'attribution du coût des matières premières, et nous considérons que la direction les a inscrites à la valeur appropriée.

Immobilisations corporelles

- La société possède une grande usine dans un parc industriel. Un bureau distinct est loué pour l'administration.
- La société utilise du matériel robotique spécialisé pour accroître l'efficacité de la chaîne de montage et effectuer des tâches comme le cintrage et le formage des feuilles d'acier pour la production des réservoirs résidentiels.
- En 2014, la société a engagé des dépenses en immobilisations de 776 000 \$ pour l'usine. Nous nous en sommes entretenus avec la direction, et toutes semblent avoir été capitalisées à juste titre. Il n'y avait pas d'autres coûts admissibles à la capitalisation.

ANNEXE III (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extraits du dossier de mission d'examen de l'exercice précédent (suite)

Comptes fournisseurs

- Nous avons examiné la liste des comptes fournisseurs et les soldes des diverses charges à payer. La société a payé ses comptes de façon diligente, selon les modalités de règlement, et nous n'avons rien relevé d'inhabituel.
- La provision constituée par la société au titre des poursuites est conforme à la pratique de l'exercice précédent et semble être adéquate.

Trésorerie, ligne de crédit et prêt à terme

- Tous les soldes ont été confirmés par la Banque canadienne.
- Nous avons recalculé la charge d'intérêts pour en déterminer la plausibilité.
- Nous avons recalculé les montants relatifs aux clauses restrictives et nous n'avons relevé aucun problème. Voici le résultat :

	Clause restrictive	Résultat de 2014
Ratio dettes/capitaux propres (total du passif/total des capitaux propres)	< 2:1	1,3:1

***RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE III
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Statistiques sectorielles de l'industrie de transformation des métaux

L'industrie de transformation des métaux regroupe divers manufacturiers qui font le découpage, le fraisage, le pressage et le formage de métaux. Voici les statistiques sectorielles :

Évolution des ventes – secteur résidentiel (2015)	-2,0 %
Évolution des ventes – secteur commercial (2015)	3,1 %
Pourcentage de marge brute	24 %
Ratio de la marge d'exploitation	10 %
Rendement des capitaux propres	9,2 %
Ratio du fonds de roulement	1,45
Rotation des comptes clients	9 fois
Rotation des stocks	6 fois
Ratio dettes/capitaux propres	1,02

Les statistiques sectorielles concernant le coût des capitaux propres sont les suivantes :

Bêta	1,5
Taux sans risque	4 %
Prime de risque	9 %

Un examen des transactions comparables effectuées dans le secteur au cours des 12 derniers mois montre que la valeur d'une entreprise est de quatre fois son BAIIA.

ANNEXE III (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Juste valeur de marché de l'actif net

Tous les réservoirs sont fabriqués au même endroit. Au 31 décembre 2015, la valeur comptable et la valeur d'expertise des immobilisations corporelles de la société situées à cet endroit sont les suivantes :

(En milliers de dollars)	Valeur comptable	Valeur d'expertise
Terrain	500 \$	2 000 \$
Bâtiment	854	4 000
Matériel	2 352	1 500
Total	3 706 \$	7 500 \$

Au 31 décembre 2015, la juste valeur de marché estimative de l'actif net (aussi appelée valeur de l'actif net ajustée) s'établit comme suit :

(En milliers de dollars)	
Valeur comptable nette des capitaux propres (non audité)	4 246 \$
Majoration à la juste valeur de marché des immobilisations corporelles (ci-dessus)	3 794
Valeur de l'actif net ajustée	8 040 \$

ANNEXE III (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet de réservoirs en fibre de verre

Au : Conseil d'administration
De : Josh Hoppy
Objet : Projet de réservoirs en fibre de verre

Les réservoirs en fibre de verre sont plus durables que les réservoirs traditionnels en acier. Ce projet est en cours depuis le début de l'an dernier, et des ressources considérables ont été investies pour fabriquer un prototype prêt pour la certification par le ministère provincial de la Santé et de la Sécurité.

L'objectif stratégique de ce projet est de protéger notre part du marché des réservoirs résidentiels. Lou et les autres dirigeants croyaient nécessaire que nous demeurions le fournisseur unique de tous les types de réservoirs pour nos distributeurs actuels et peut-être pour d'autres. En plus de leur potentiel d'augmentation de la part de marché, ces réservoirs devraient générer des marges plus élevées que nos réservoirs traditionnels en acier.

Actuellement, un concurrent offre des réservoirs en fibre de verre, mais nous croyons notre produit supérieur au sien. Ce concurrent empiète considérablement sur le marché des réservoirs traditionnels en acier, même si les réservoirs en fibre de verre coûtent presque le double.

L'exploitation n'est pas complexe, et le processus de fabrication est déjà conçu. Nous avons trouvé un site de production qui convient, et nous avons des fournisseurs en attente, prêts à installer le matériel de production.

ANNEXE III (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet de réservoirs en fibre de verre (suite)

Les hypothèses sous-jacentes au plan d'affaires sont présentées ci-dessous.

- Ventes et marge brute :

		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Capacité de production	unités	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Ventes	unités	2 000	4 000	6 000	6 000	6 000
		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Prix de vente		\$	\$	\$	\$	\$
Marge brute (amortissement non compris)		40%	40%	40 %	40 %	40%
		800 000	1 600 000		2 400 000	2 400 000
Marge brute		\$	\$	2 400 000 \$	\$	\$

- Volume des ventes : Selon une hypothèse prudente, les ventes de réservoirs en fibre de verre remplaceraient nos ventes de réservoirs en acier. Cela dit, il est réaliste de penser que cet ajout à notre gamme de produits fera augmenter de 20 % le volume global de nos ventes. On prévoit que les réservoirs en acier se vendront 525 \$ l'unité, pour une marge brute de 28 % (amortissement non compris) au cours des cinq prochaines années.
- Frais de vente, frais généraux et administratifs directs : La direction estime à 450 000 \$ les frais fixes différentiels pour le soutien de la nouvelle ligne de produits. Les coûts variables au titre de la main-d'œuvre directe et des matières premières ainsi que les autres coûts de fabrication fixes et variables sont pris en compte dans le calcul de la marge brute.
- Coût du capital : Le nouveau matériel de production coûtera 1,6 million \$. Une déduction pour amortissement de 30 % s'applique au matériel. Celui-ci a une durée économique de cinq ans et une capacité de production annuelle de 6 000 réservoirs. Il n'aura aucune valeur résiduelle au bout de cinq ans.
- Fonds de roulement : La nouvelle ligne de produits nécessitera l'investissement dans le fonds de roulement d'un montant supplémentaire équivalent à 45 jours de ventes.
- Coûts engagés : À ce jour, la société a engagé 564 000 \$ dans ce projet.

ANNEXE III (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Options de financement

Outre la facilité de crédit auprès de la Banque canadienne, le Conseil a relevé les sources de financement ci-dessous.

Prêt hypothécaire immobilier

TankCo n'a aucune dette au titre des biens immobiliers (terrain et bâtiment) dont elle est propriétaire. Le terrain et le bâtiment ont une valeur d'expertise de 6 millions \$. L'intérêt d'un certain nombre de prêteurs a été sondé. Si la société affecte ses biens immobiliers en garantie, la meilleure proposition consisterait en un prêt hypothécaire à terme de cinq ans, avec un tableau d'amortissement prévoyant des paiements annuels égaux sur 20 ans à un taux fixe de 4,75 %. Le ratio prêt/valeur serait de 60 % de la valeur d'expertise des biens immobiliers. La société devrait maintenir un ratio de couverture du service de la dette supérieur à 1,2 chaque année.

Cession-bail

TankCo pourrait aussi tout simplement vendre ses biens immobiliers (terrain et bâtiment), et les prendre en location. La durée du bail serait de 10 ans, soit environ la moitié de la durée de vie restante du bâtiment. Un loyer de 500 000 \$ serait payable au début de chaque année. Le taux d'intérêt implicite du bail serait de 5,45 %. Tous les frais d'exploitation et d'entretien des biens seraient à la charge du preneur.

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

ANNEXE III
GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations sur le coût de revient des produits

Le contrôleur, Marvin Bell, a fourni les informations qui suivent sur les coûts de revient en 2015.

Réservoirs résidentiels	À l'unité	Total
Prix de vente	492 \$	8 946 000 \$
Matières premières	103 \$	1 873 000 \$
Main-d'œuvre directe	101 \$	1 836 000 \$
Coûts indirects variables	48 \$	873 000 \$
Coûts indirects fixes imputés*	98 \$	1 773 000 \$
Coût des ventes	350 \$	6 355 000 \$
Marge brute	142 \$	2 591 000 \$
Marge sur coûts variables	240 \$	4 364 000 \$
Réservoirs commerciaux	À l'unité	Total
Prix de vente	240 000 \$	3 600 000 \$
Matières premières	97 467 \$	1 462 000 \$
Main-d'œuvre directe	72 867 \$	1 093 000 \$
Coûts indirects variables	9 133 \$	137 000 \$
Coûts indirects fixes imputés*	70 333 \$	1 055 000 \$
Coût des ventes	249 800 \$	3 747 000 \$
Marge brute	(9 800) \$	(147 000) \$
Marge sur coûts variables	60 600 \$	909 000 \$

* Les coûts indirects fixes sont imputés en fonction du nombre d'heures de main-d'œuvre directe et tiennent compte de l'amortissement.

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

Informations sur le coût de revient des produits (suite)

Méthode de répartition des coûts

Puisque la fabrication de réservoirs requiert beaucoup de main-d'œuvre, les coûts indirects fixes de l'usine ont toujours été répartis en fonction du nombre d'heures de main-d'œuvre directe.

La plupart des coûts des matières premières et de la main-d'œuvre directe peuvent facilement être attribués à la gamme résidentielle ou à la gamme commerciale.

Les réservoirs résidentiels sont fabriqués au moyen d'une chaîne de montage qui occupe 80 % de la surface de l'usine et utilise 90 % du matériel. Les réservoirs commerciaux sont fabriqués dans une grande aire ouverte à l'arrière de l'usine, représentant les 20 % restants de la surface, et le processus requiert l'utilisation de 10 % du matériel.

Les frais d'expédition et de réception dépendent du nombre de commandes. Les clients résidentiels comptent pour 75 % des commandes.

Le processus de fabrication des réservoirs résidentiels a été modifié il y a trois ans et fait davantage appel à des soudeuses robotisées et du matériel mécanisé. Le coût de tout ce matériel a été payé par les économies de main-d'œuvre directe.

En comparaison, le processus de production des réservoirs commerciaux est encore très manuel. Les bandes de métal préformées sont assemblées et soudées, et le revêtement est appliqué, sans que le réservoir soit déplacé, ce qui serait d'ailleurs impossible en raison de sa taille.

Les coûts indirects fixes de l'usine sont constitués comme suit :

<u>Coûts indirects fixes</u>	<u>Inducteur de coûts</u>	<u>2015</u> <u>(réel)</u>
Amortissement de l'usine	Utilisation du matériel	692 \$
Gestion de la production résidentielle	Volume de production	602
Gestion de la production commerciale	Volume de production	158
Taxes foncières et assurances	Superficie	645
Expédition et réception	Nombre de commandes	437
Réparations et entretien de l'usine	Superficie	294
		<u>2 828</u>
		<u>\$</u>

Les coûts indirects fixes surimputés ou sous-imputés sont attribués au coût des ventes et aux stocks de produits finis selon un ratio préétabli.

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

Mémo de Rob et Sarah Marshall

À : CPA
De : Rob et Sarah Marshall
Objet : Planification stratégique

Comme nous connaissons peu le secteur, Josh nous a fourni le bref aperçu qui suit et indiqué les priorités de TankCo pour l'année.

Analyse sectorielle

Le secteur de la fabrication de réservoirs est un sous-ensemble de l'industrie de transformation des métaux. C'est un secteur très fragmenté, où beaucoup de petits exploitants se livrent concurrence pour la production de réservoirs de mazout, de bonbonnes de propane et de réservoirs d'eau, faits de divers composites de métaux et de fibre de verre.

Secteur des réservoirs à mazout résidentiels

Les réservoirs à mazout résidentiels sont surtout utilisés dans la région du Nord-Est, où l'électricité a toujours coûté cher et où le gaz naturel pénètre peu le marché. On estime que deux millions de ces réservoirs sont actuellement installés dans les résidences de la région.

Cela dit, le mazout n'est plus le mode de chauffage résidentiel de prédilection. Cette ligne connaît donc un déclin estimé à 2 % par année, car les nouvelles résidences sont chauffées autrement, et les propriétaires des résidences existantes délaissent le mazout. La durée de vie accrue des réservoirs de mazout contribue aussi à la diminution des ventes. Les réservoirs en acier doivent être remplacés tous les 10 ans, mais ceux en fibre de verre de la concurrence peuvent actuellement durer 15 ans, et les nouveaux réservoirs en fibre de verre que TankCo devrait bientôt commercialiser dureraient 20 ans. Les produits étant meilleurs, les nouveaux réservoirs ont un cycle de remplacement plus long que les anciens. Par le passé, la diminution du volume des ventes a été compensée par l'augmentation des prix pratiqués dans le secteur.

Secteur des réservoirs commerciaux

Les volumes de vente des réservoirs commerciaux sont sensibles aux cycles économiques. Le secteur est dans une phase de croissance qui devrait se poursuivre au cours des années à venir. La construction de ces réservoirs nécessite une grande aire ouverte et une expertise pointue en soudage et en façonnage. Ces réservoirs sont utilisés de diverses façons, notamment comme réservoirs souterrains de stations-services ou d'immeubles commerciaux, ou encore comme réservoirs pour les sites miniers du Nord.

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

Mémo de Rob et Sarah Marshall (suite)

Voici les statistiques propres à l'industrie de la transformation des métaux :

Croissance des ventes – secteur résidentiel (2015)	-2,0 %
Croissance des ventes – secteur commercial (2015)	3,1 %
Pourcentage de marge brute	24 %
Ratio de la marge d'exploitation	10 %
Ratio du fonds de roulement	1,45
Rotation des stocks	6 fois
Ratio dettes/capitaux propres	1,02

Josh et son équipe nous ont fait part de leurs priorités stratégiques pour l'année qui vient. Nous aimerions savoir ce que vous pensez de chacune et si leur mise en œuvre suffira pour qu'il vaille la peine que nous demeurions propriétaires et exploitants de TankCo.

- Regagner le distributeur de réservoirs résidentiels clé que nous avons perdu en 2015. Nous croyons que ce sera possible si nous lui offrons une remise supplémentaire de 5 % tout au long de 2016. Nous prévoyons vendre 19 950 unités en 2016.
- Terminer les essais et obtenir la certification pour les réservoirs en fibre de verre. Ces réservoirs se vendent plus cher sur le marché, et ils peuvent générer des marges plus élevées et nous permettre d'accroître notre part de marché. Nous travaillons encore à arrêter le prix. Les prévisions de 2016 ne tiennent pas compte de ces réservoirs.
- Nous prévoyons vendre 19 réservoirs commerciaux, mais nous croyons qu'il faudrait abandonner graduellement la division, car ceux-ci généreront une marge brute négative selon les prévisions pour 2016. Un tel changement entraînerait une révision à la hausse des prévisions fournies au Conseil, qui présupposent que TankCo conservera cette branche d'activité en 2016.

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

Projet de réservoirs en fibre de verre

À : FBC
De : Josh Hoppy
Objet : Projet de réservoirs en fibre de verre

L'objectif stratégique de ce projet est de protéger notre part du marché des réservoirs résidentiels. Lou estimait nécessaire que nous demeurions le fournisseur unique de tous les types de réservoirs pour nos distributeurs actuels, et que nous incitions d'autres distributeurs à se tourner vers TankCo en raison de la diversification de sa gamme de produits. Les réservoirs en fibre de verre peuvent être plus rentables que ceux en acier, mais ils se vendent généralement deux fois plus cher, ce qui limitera leur pénétration du marché.

	Réservoirs en acier	Réservoirs en fibre de verre
Durée de vie utile	10 ans	20 ans
Coût de fabrication pertinent	375 \$	600 \$
Prix de vente du fabricant	525 \$ (budget de 2016)	Voir plus bas

Actuellement, un concurrent offre des réservoirs en fibre de verre, mais nous croyons notre produit supérieur car il devrait durer cinq ans de plus. Ce concurrent a fait une percée considérable sur le marché des réservoirs résidentiels, et il vend ses réservoirs en fibre de verre 900 \$ chacun.

Voici, selon une étude de marché, les estimations concernant la taille du marché des réservoirs en fibre de verre et notre part du marché selon différents niveaux de prix :

Prix du fabricant	Demande du marché (nbre de réservoirs)	Part de marché estimative de TankCo	Remplacement du volume de réservoirs en acier de TankCo*
700 \$	50 000	80 %	35 %
800 \$	20 000	75 %	45 %
900 \$	15 000	65 %	50 %
1 000 \$	12 000	60 %	55 %
1 100 \$	6 000	35 %	80 %

* Ventes de réservoirs en acier de TankCo qui seraient remplacées par des ventes de réservoirs en fibre de verre. Par exemple, si le réservoir en fibre de verre se vendait 700 \$, TankCo vendrait 14 000 réservoirs en acier de moins ($50\,000 \times 80\% \times 35\%$).

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE III
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements fiscaux sur TankCo ltée

Fraction non amortie du coût en capital

	31 décembre 2014	Acquisitions en 2015
Catégorie 1	944 115 \$	10 000 \$
Catégorie 8	80 211 \$	1 013 \$
Catégorie 29	3 029 120 \$	640 987 \$
Montant cumulatif des immobilisations admissibles	1 206 536 \$	0 \$

Il n'y a pas eu de dispositions au cours de l'année. Tous les actifs constituant le solde de la catégorie 29 au 31 décembre 2014 ont été acquis en 2014.

Attributs fiscaux des actions émises et en circulation

Il y a 1 000 actions ordinaires émises et en circulation, et le capital versé est de 100 000 \$.

Les actions de la société ont toujours appartenu à Lou Marshall, et ses deux enfants en ont hérité à parts égales lorsqu'il est décédé, le 24 janvier 2016.

Autres dépenses engagées en 2015

Repas et divertissement	2 421 \$
Assurance vie temporaire – Lou Marshall	3 244 \$
Cotisation à un club de golf – Lou Marshall	4 783 \$

Ces éléments ont tous été inclus dans les frais de vente, frais généraux et administratifs. En raison de ses mauvais résultats d'exploitation, TankCo n'a pas versé d'acomptes provisionnels au cours de l'année.

ANNEXE III (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements fiscaux sur TankCo ltée (suite)

Projet de réservoir en fibre de verre

La société a vu une occasion d'entrer sur le marché des réservoirs en fibre de verre pour se démarquer davantage aux yeux de la clientèle. Il existe d'autres réservoirs en fibre de verre, mais la société a cherché à produire un réservoir plus stable et plus durable à l'aide d'un mélange de résines jamais utilisé auparavant. TankCo a engagé à contrat un ingénieur chimiste chargé d'élaborer la formule de résine et de tester le réservoir nouvelle génération. Elle a utilisé des ressources internes pour concevoir et construire le prototype. Le réservoir ainsi créé devrait durer cinq ans de plus que les réservoirs en fibre de verre comparables actuellement sur le marché.

TankCo n'a pas encore décidé si cette branche d'activité restera au sein de l'entreprise ou si elle deviendra une entité distincte. Il est prévu que les réservoirs en fibre de verre ne seront pas fabriqués dans les mêmes installations de production que ceux en acier. Les coûts suivants ont été engagés pour le projet; ils ont été comptabilisés dans un compte d'actif distinct dans les états financiers.

	Coûts engagés jusqu'ici
Conception du réservoir (sous-traitant)	130 000
Heures de main-d'œuvre directe attribuées au projet	\$
Matières premières attribuées au projet	120 000
Coûts engagés avant la mise en marché pour l'obtention de commandes	70 000
Coûts indirects attribués au projet	35 000
Dépôts non remboursables sur matériel	89 000
Total	120 000
	564 000
	\$

Taux d'imposition combiné fédéral-provincial et revenu imposable de l'année précédente

	Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement (admissible à la déduction accordée aux petites entreprises)	Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement (non admissible à la déduction accordée aux petites entreprises)	Revenu de biens
Taux d'imposition de la société	15 %	28 %	47 %

En 2014, TankCo a eu un revenu imposable de 1,18 million \$. La société n'a jamais demandé de crédits d'impôt à l'investissement et n'avait pas de pertes reportables en avant au 31 décembre 2014. Le solde d'ouverture du CRTG est de 600 000 \$.

ANNEXE III (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Juste valeur marchande des actifs

Le Conseil a indiqué la juste valeur de tous les actifs de TankCo au 24 janvier 2016.

	Valeur estimative
Terrain	2 000 000 \$
Bâtiment	4 000 000 \$
Matériel	1 500 000 \$
Frais de développement	0 \$
Produit d'une assurance vie à recevoir	500 000 \$

Les coûts à engager pour liquider les stocks, les biens immobiliers et le matériel devraient correspondre à 8 % du produit de la vente. De plus, CPA s.r.l. et les avocats de la société ont indiqué que leurs honoraires pour la liquidation de la société et la préparation des déclarations fiscales connexes totaliseraient 50 000 \$.

Les autres éléments du fonds de roulement, tels que les comptes clients, les charges payées d'avance ainsi que les comptes fournisseurs et charges à payer, seraient réglés aux montants auxquels ils sont comptabilisés. Toutes les dettes peuvent être remboursées sans pénalité. Rita vous a demandé de supposer pour l'instant que le revenu cumulé de TankCo depuis le début de l'exercice est nul.

TankCo détient une assurance temporaire sur la vie de Lou. En cas de décès, le contrat prévoit que la société touchera 500 000 \$. L'assurance a été souscrite afin de fournir des fonds à la société pour l'aider durant la période de transition.

Rob et Sarah ont tous deux gagné un revenu qui dépasse le seuil de la tranche d'imposition supérieure. Leur taux d'imposition marginal combiné fédéral-provincial est donc de 45 %.

ANNEXE III (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements fiscaux personnels de Lou Marshall – Sommaire

Lou laisse derrière lui sa femme Thelma, 64 ans, ses enfants Rob et Sarah, et trois petits-enfants. Son testament prévoit que ses biens seront distribués comme suit :

Thelma (épouse) :

Bien	Prix de base rajusté	JVM au 24 janvier 2016
Résidence personnelle	400 000 \$	900 000 \$
FERR	600 000 \$	1 300 000 \$

Rob (fils) :

Bien	Prix de base rajusté	JVM au 24 janvier 2016
500 actions de TankCo Itée	50 000 \$	2 000 000 \$
Bateau	100 000 \$	40 000 \$
Collection de timbres personnelle	60 000 \$	10 000 \$

Sarah (fille) :

Bien	Prix de base rajusté	JVM au 24 janvier 2016
500 actions de TankCo Itée	50 000 \$	2 000 000 \$
Tableau rare	25 000 \$	50 000 \$

Legs à un organisme de bienfaisance :

Lou a fait un legs particulier de 600 000 \$ à la Great Canadian University, un organisme de bienfaisance enregistré, qui sera payé au moyen des biens suivants de sa succession:

Bien	Prix de base rajusté	JVM au 24 janvier 2016
Espèces	482 000 \$	482 000 \$
CELI	39 000 \$	85 000 \$
Obligation d'une société de services publics (non enregistrée) échéant en 2024	30 000 \$	33 000 \$

ANNEXE III (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements fiscaux personnels de Lou Marshall – Sommaire (suite)

Les sources de revenus de Lou étaient les suivantes :

24 jours en 2016	
Pension de vieillesse	574 \$
Régime de pension du Canada	876 \$
Dividendes (de TankCo)	0 \$
Intérêts courus	138 \$

Thelma n'avait aucune source de revenus en 2016. Avant son décès, Lou a engagé des frais médicaux de 5 420 \$ et fait des dons de 120 \$ en 2016.

Lou n'avait jamais utilisé son exonération cumulative des gains en capital. À la date de son décès, il n'avait pas de perte nette cumulative sur placements.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2
OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES ET
RÔLE EN CERTIFICATION
TANKCO LTÉE**

Le candidat qui a choisi le rôle en Certification doit préparer une ébauche du plan global pour l'audit des données financières de 2015 de TankCo et, notamment, indiquer les procédures relatives aux éléments présentant un risque élevé. Dans le cadre de l'audit, le candidat doit traiter des erreurs importantes d'information financière contenues dans le projet d'états financiers et en examiner l'incidence sur le respect des clauses du contrat de prêt avec la banque. Les déficiences du contrôle doivent être traitées dans une lettre de recommandations. Le candidat doit aussi fournir des conseils professionnels relativement au rapport spécial demandé par la banque.

À : Madeline Murphy

De : Service de certification de CPA s.r.l.

Objet : Mémo relatif à l'audit de fin d'exercice 2015 de TankCo

Les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6 sont communes à tous les rôles.

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat analyse la question de la comptabilisation des produits liés aux réservoirs commerciaux non livrés.

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

TankCo comptabilise les produits au moment où les réservoirs sont livrés aux clients. Elle a obtenu de Goldie Corp. un contrat visant la fabrication de quatre grands réservoirs commerciaux, à livrer en 2015. Toutefois, au 31 décembre, trois de ces réservoirs se trouvent encore à son usine. Deux de ces trois réservoirs sont achevés; TankCo les garde à la demande du client, qui assume les risques. Le troisième réservoir est achevé à 90 %.

Chaque réservoir a un prix contractuel de 240 000 \$ et devrait générer une marge brute de 10 %. Dans son projet d'états financiers de 2015, TankCo a comptabilisé la vente d'un seul réservoir, car un seul a été livré et lui a été payé. Les trois autres sont comptabilisés dans les stocks.

Voici les questions comptables qui se posent :

1. Les réservoirs achevés peuvent-ils être comptabilisés dans les ventes de 2015?
2. Le réservoir partiellement achevé peut-il être comptabilisé dans les ventes en fonction du degré d'avancement des travaux?

En ce qui concerne la première question, le paragraphe .04 du chapitre 3400, « Produits », du *Manuel* précise que les produits provenant de la vente de biens ou de la prestation de services doivent être constatés lorsqu'il est satisfait aux exigences relatives à l'exécution, pourvu qu'au moment de l'exécution le recouvrement final soit raisonnablement sûr.

Le recouvrement n'a pas posé problème jusqu'à maintenant (même si le taux de rotation des comptes clients a diminué en 2015). Étant donné que Goldie Corp. a déjà payé le premier réservoir, nous supposons ici que les trois autres réservoirs ne poseront pas de problème de recouvrement non plus. La suite de notre analyse portera donc sur le critère d'exécution. À cet égard, il faut déterminer si le fait que les biens ont été fabriqués en vertu d'un contrat et qu'ils sont à la disposition du client est suffisant pour considérer que l'exécution est achevée.

Selon le paragraphe 3400.05, l'exécution doit être considérée comme achevée lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- i. tous les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur : c'est le cas ici, puisque le client est devenu propriétaire et a assuré les réservoirs achevés;
- ii. le montant de la contrepartie est déterminé : c'est également le cas, puisque le prix des réservoirs (240 000 \$) est indiqué dans le contrat.

Le paragraphe 3400.07 énonce la règle générale voulant que la livraison doive avoir eu lieu pour que l'exécution soit considérée comme achevée; toutefois, le paragraphe 3400.09 mentionne comme exception les ventes à livrer, ce à quoi semble correspondre la commande de Goldie Corp., puisque TankCo garde les réservoirs à la demande du client (Goldie Corp. a demandé à TankCo de garder les réservoirs jusqu'à ce que la construction des installations du site minier soit terminée, au milieu de 2016) et que les deux réservoirs achevés sont assurés par le client. Ainsi, en ce qui concerne la première question comptable, il semble approprié de comptabiliser en produits la vente des deux réservoirs achevés mais non encore livrés.

En ce qui a trait à la deuxième question comptable, relative au réservoir non achevé, le paragraphe 3400.15 indique que, pour déterminer si les risques et les avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur, la société doit se demander ce qui suit :

- i. Reste-t-il des actes importants à exécuter? Oui, car la fabrication du réservoir n'est pas achevée.
- ii. Le vendeur conserve-t-il un droit de gestion? Oui, car la fabrication du réservoir n'est pas achevée.

Ainsi, nous ne pouvons pas invoquer le même argument des ventes à livrer pour justifier la comptabilisation en produits des 240 000 \$ liés au quatrième réservoir. L'autre possibilité consiste à considérer le contrat comme un contrat à long terme et à comptabiliser les produits à mesure que les travaux de fabrication du réservoir sont exécutés. On nous dit qu'il faut trois semaines pour fabriquer chaque réservoir; il faut donc déterminer si cela est assez long pour que le contrat soit considéré comme un contrat à long terme. Nous sommes d'avis qu'il est peu probable que ce temps soit assez long pour justifier le recours à la méthode de l'avancement des travaux ou à la méthode de l'achèvement des travaux. Par conséquent, le quatrième réservoir est correctement comptabilisé en stocks dans les travaux en cours au 31 décembre 2015.

Comme les risques et les avantages importants inhérents à la propriété des deux réservoirs achevés ont été transférés au client et que les produits ont été comptabilisés, le produit de la vente de ces deux réservoirs commerciaux sera inclus dans le revenu imposable de 2015 à des fins fiscales.

Question n° 1 : Comptabilisation des ventes à livrer

Comptes clients (240 000 \$ × 2)	480 000 \$	
Ventes		480 000 \$
Coût des ventes	432 000 \$	
Stocks (produits finis)		432 000 \$
Charge d'impôts (25 % × marge brute)	12 000 \$	
Impôts à payer		432 000 \$

Le coût des stocks des travaux en cours est également erroné. Si le réservoir est à 90 % achevé, alors le montant à comptabiliser en stocks dans les travaux en cours est de 194 400 \$: $240\,000 \$ \times 90 \% = 216\,000 \$$ (coût total du réservoir compte tenu de la marge brute de 10 %) × 90 % (pourcentage achevé).

Coût des ventes	21 600 \$	
Stocks (travaux en cours)		21 600 \$
Charge d'impôts	5 400 \$	
Impôts à payer		5 400 \$

Globalement, ces ajustements auront une incidence positive sur le respect des clauses restrictives du prêt :

- La comptabilisation des produits liés aux ventes des réservoirs à livrer fera augmenter les capitaux propres.
- La comptabilisation de la vente et du compte client et l'allègement des stocks augmenteront la capacité d'emprunt, étant donné que les comptes clients sont pris en compte à un taux plus élevé que les stocks aux fins du calcul.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la comptabilisation des produits liés aux réservoirs commerciaux non livrés.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la comptabilisation des produits liés aux réservoirs commerciaux non livrés.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de la comptabilisation des produits liés aux réservoirs commerciaux non livrés.

Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat analyse la question de la provision pour garanties liée aux réservoirs défectueux.

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

La société a expédié 800 réservoirs résidentiels fabriqués pendant la grève. Au cours des 10 mois subséquents, 32 de ces réservoirs se sont révélés défectueux, et la société les a remplacés sans frais. Elle s'est aussi engagée auprès de ses distributeurs à remplacer tous les réservoirs présentant un défaut de fabrication jusqu'à un an après l'achat. La direction pense que 50 autres réservoirs fabriqués pendant la grève pourraient être retournés. Comme les retours n'ont jamais représenté un problème par le passé, ils constituent une nouvelle question de comptabilité sur laquelle la société doit se pencher en 2015. Il s'agit de déterminer si une provision pour garanties sur les réservoirs doit être établie pour l'exercice 2015, étant donné que l'engagement pris par la direction semble indiquer l'existence d'une obligation implicite.

Les NCECF n'abordent pas les provisions; toutefois, cette question peut être traitée dans le contexte du chapitre 3290, « Éventualités », du *Manuel*. En effet, l'engagement relatif au remplacement des réservoirs défectueux est une situation qui existait déjà (les réservoirs potentiellement défectueux sont déjà fabriqués) et qui est susceptible d'entraîner la création d'une dette dont le montant est incertain. Il s'agit donc d'une dette éventuelle. L'issue de l'éventualité sera connue dans les prochains mois après l'expiration du délai d'un an.

Aux fins de l'évaluation, la direction doit estimer la probabilité de la perte éventuelle et son montant. La perte maximale serait subie si tous les autres réservoirs étaient retournés (soit 800 réservoirs moins les 32 réservoirs ayant déjà été retournés et remplacés). La direction a évalué la probabilité de l'éventualité et estime qu'il est probable que 50 autres réservoirs soient retournés. Comme il est possible d'estimer le montant de l'éventualité et que celle-ci est probable, une provision pour perte éventuelle devrait être comptabilisée dans les états financiers de 2015.

À 400 \$ par réservoir, la perte éventuelle à présenter s'établirait à 20 000 \$. Le montant maximal de la perte éventuelle devrait être indiqué dans les notes complémentaires $[(800 - 32) \times 400 = 307\,200 \text{ \$}]$. Comme la société n'a encore remplacé aucun des 50 réservoirs liés à cette provision, celle-ci n'est pas déductible d'impôt. Par conséquent, aucune écriture d'ajustement n'est nécessaire concernant l'impôt à payer ou la charge d'impôt sur le résultat.

Question n° 2 : Comptabilisation d'une provision pour garanties

Coût des ventes	20 000 \$	
Dettes fournisseurs et charges à payer		20 000 \$

L'ajout de la provision aura une incidence négative sur le ratio dettes/capitaux propres au regard de la clause restrictive pertinente du prêt.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la provision pour garanties liée aux réservoirs défectueux.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la provision pour garanties liée aux réservoirs défectueux.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de la provision pour garanties liée aux réservoirs défectueux.

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat analyse le traitement comptable des poursuites.

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

TankCo compose avec une hausse considérable du nombre de poursuites la visant, qui est passé de 4 en 2014 à 19 en 2015.

Selon le paragraphe 3290.05 du *Manuel*, une éventualité s'entend de « *toute situation incertaine susceptible d'entraîner un gain ou une perte pour l'entreprise et dont l'issue ultime dépend d'un ou de plusieurs événements futurs dont on ne sait si, effectivement, ils se produiront. Le dénouement de l'incertitude viendra, selon les cas, confirmer une augmentation de l'actif ou une diminution du passif, ou encore la perte ou la dépréciation d'un bien ou la création d'une dette* ».

Les poursuites visant TankCo sont susceptibles d'entraîner une perte (d'un montant minimal correspondant à la franchise de 20 000 \$ à payer plus, le cas échéant, le montant excédant la couverture d'assurance), dont la survenance dépend d'événements futurs (règlement ou abandon des poursuites).

Le paragraphe 3290.12 précise ce qui suit :

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

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

On peut penser qu'il y aura vraisemblablement des dommages-intérêts à payer à l'issue des poursuites, étant donné que très peu de poursuites ont été abandonnées par le passé et que l'historique des poursuites en instance ne fait état d'aucune décision favorable à TankCo. De plus, TankCo a contracté une assurance pour éviter d'avoir à verser des dommages-intérêts en cas de condamnation. Il faudra, avec l'aide des avocats de TankCo, déterminer la probabilité réelle des condamnations et estimer le montant des dommages-intérêts potentiels. Pour le moment, toutefois, nous supposons qu'il est probable que des dommages-intérêts seront à verser. Il nous est aussi possible d'en estimer le montant : nous savons que TankCo devra au moins payer la franchise de 20 000 \$ et que les dommages-intérêts à payer varient entre 255 000 \$ et 410 000 \$ (il est dès lors possible d'estimer le montant susceptible d'excéder la couverture d'assurance de 5 000 000 \$).

Selon le paragraphe 3290.13 : « *Si aucun montant situé à l'intérieur de cette fourchette ne peut être considéré comme plus probable que les autres, on comptabilise le montant minimum.* »

Voici le calcul : 21 poursuites en instance × 255 000 \$ = 5 355 000 \$. La société a une couverture d'assurance de 5 000 000 \$; il faut donc déterminer si ces deux sommes peuvent être compensées. Selon le paragraphe 3290.11 : « *Une perte probable peut être réduite ou évitée si l'entreprise est elle-même en mesure de se retourner contre la partie adverse ou contre une tierce partie. Dans ce cas, le montant que l'on prévoit recouvrer est une composante de la perte probable à constater dans l'état des résultats. Toutefois, s'il est moins probable que la poursuite en question soit couronnée de succès, il ne faudrait pas tenir compte du montant susceptible d'être recouvré.* » TankCo a déjà fait l'objet de plusieurs poursuites, et il semble que l'assureur ait toujours couvert les dommages-intérêts à payer; ainsi, il est raisonnable de supposer qu'il est probable que la société puisse se retourner contre une tierce partie et que ces deux sommes devraient être compensées.

Si l'on suppose un montant de 255 000 \$ en plus de la franchise de 20 000 \$, il y aurait 355 000 \$ de dommages-intérêts éventuels à verser (5 355 000 \$ - 5 000 000 \$) si ces poursuites se concluent pendant la prochaine année. Ce montant doit donc être comptabilisé dans les charges à payer.

La société doit aussi mentionner dans les notes complémentaires le risque que la perte soit supérieure au montant comptabilisé au titre de la perte éventuelle. Comme une telle perte n'est pas déductible du revenu imposable avant l'issue des poursuites, aucune écriture d'ajustement n'est nécessaire concernant l'impôt à payer ou la charge d'impôt sur le résultat.

Question n° 3 : Comptabilisation d'une perte éventuelle liée aux poursuites

Perte éventuelle liée aux poursuites	355 000 \$	
Dettes fournisseurs et charges à payer		355 000 \$

Cette question aura une incidence négative sur le ratio dettes/capitaux propres au regard de la clause restrictive pertinente du prêt.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question des poursuites.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question des poursuites.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question des poursuites.

Occasion d'évaluation n° 4

Le candidat analyse le traitement comptable des frais de développement reportés.

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

La société a reporté des frais de 564 000 \$ liés au développement du nouveau réservoir en fibre de verre.

Les frais liés au développement de ce réservoir peuvent être portés au bilan à titre d'actif incorporel à condition qu'ils répondent aux critères énoncés au chapitre 3064, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », du *Manuel*.

Pour pouvoir être comptabilisé comme un actif incorporel, l'actif doit être identifiable. Afin de répondre à ce critère, l'actif doit être séparable et résulter de droits contractuels ou autres droits légaux. Le réservoir en fibre de verre est effectivement séparable : sa conception et sa fabrication pourraient être détachées et structurées comme des activités distinctes. De plus, le fait qu'une certification gouvernementale doit être obtenue pour lancer l'exploitation implique que l'actif incorporel fait l'objet d'un droit légal et d'un contrôle. Toutefois, la société n'a pas encore obtenu la certification gouvernementale.

Pour pouvoir être comptabilisés au bilan à titre d'actif incorporel, les frais de développement doivent notamment satisfaire aux critères suivants :

1. Il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité, ce qu'appuie le dossier préparé en vue de l'obtention du consentement du Conseil.
2. Le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable, ce dont témoigne le fait que la société a effectué un suivi des frais liés au développement du réservoir en fibre de verre.

Ensuite, il faut déterminer si tous les frais indiqués sont liés à la phase de développement du projet. Les frais engagés pour la recherche ou pour l'exploitation doivent être exclus du centre de regroupement des coûts liés à l'actif incorporel. Les frais de recherche doivent être passés en charges et les coûts liés à l'exploitation doivent être inscrits à l'actif ou passés en charges selon leur nature.

Les frais de développement sont comptabilisés lorsque les critères suivants sont remplis :

1. Faisabilité technique : On peut soutenir de façon globale que ce critère a été rempli grâce à la construction d'un prototype fonctionnel, même si la certification gouvernementale n'a pas encore été obtenue.
2. Intention d'achever le projet : La direction a la ferme intention d'achever ce projet, mais le Conseil n'a pas encore donné son consentement. Avant son décès, Lou avait l'intention d'achever le projet; toutefois, la décision relève désormais du Conseil, et rien ne garantit que celui-ci a la même intention.
3. Capacité à utiliser l'actif incorporel : TankCo jouira de tous les droits nécessaires quand elle aura obtenu la certification gouvernementale. La société s'attend à obtenir cette certification d'ici quelques mois, mais, en attendant, le respect de ce critère est discutable.
4. Disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement : TankCo semble disposer des ressources techniques appropriées, mais il n'est pas certain qu'elle possède les ressources financières nécessaires pour achever le projet. Compte tenu de la situation financière précaire de TankCo, il est difficile de soutenir que ce critère est rempli.
5. Capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au développement de l'actif : La société semble avoir fait le suivi des dépenses (444 000 \$); donc ce critère ne pose pas problème.
6. Existence d'un marché : Ce critère est rempli étant donné que des entretiens ont eu lieu avec des distributeurs et qu'ils ont très hâte de commencer à vendre les réservoirs en fibre de verre.

Comme les critères ne sont pas tous remplis, les frais de développement doivent être passés en charges en 2015. Notons par ailleurs qu'il se peut que TankCo ait déjà choisi de passer en charges ses frais de développement, indépendamment du respect des critères ci-dessus. Cette méthode comptable devrait alors être appliquée systématiquement pour tous les projets internes. Autrement dit, la société devrait de toute façon passer en charges les frais de développement si elle a déjà appliqué cette méthode comptable pour un projet interne antérieur.

Le dépôt sur le matériel, toutefois, répond à la définition d'un actif et doit être comptabilisé dans les charges payées d'avance.

Question n° 4 : Comptabilisation en charges des frais de développement du projet de réservoir en fibre de verre

Frais de vente, frais généraux et administratifs	444 000 \$	
Dépôt non remboursable (payé d'avance)	120 000 \$	
Frais de développement		564 000 \$

Passer ces frais en charges fera diminuer les capitaux propres de la société et aura une incidence négative sur le ratio dettes/capitaux propres au regard de la clause restrictive pertinente du prêt.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question des frais de développement reportés.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question des frais de développement reportés.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question des frais de développement reportés.

Occasion d'évaluation n° 5

Le candidat analyse l'incidence des questions comptables soulevées sur le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres et sur la base d'emprunt.

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

(Remarque : La présente occasion d'évaluation aura normalement été traitée après l'occasion d'évaluation n° 6 par les candidats. Elle est toutefois présentée en premier ici en raison de l'ordre suivi lors de la correction.)

Maintenant que nous avons abordé les questions d'information financière, nous pouvons déterminer si la société respecte les clauses restrictives associées au prêt bancaire. Deux éléments doivent être examinés à cet égard :

1. Respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres au 31 décembre 2015.
2. Respect de la clause selon laquelle la ligne de crédit ne doit être utilisée au-delà de la base d'emprunt.

Clause restrictive dettes/capitaux propres

Compte tenu des écritures d'ajustement liées aux questions comptables relevées dans la section précédente, la situation change de façon significative. En effet, la société ne respecte plus la clause restrictive dettes/capitaux propres (ce ratio s'établissait à 1,7:1 selon le projet d'états financiers non audités, mais il est passé à 2,3:1 d'après les données pro forma calculées). Toutefois, selon ses prévisions pour 2016, elle devrait être en mesure de remédier à la situation.

(en milliers de dollars)

	2015 (non audité)	Ventes à livrer EA 1	Garanties EA 2	Poursuites EA 3	Actif incorporel EA 4	2015A
Actif						
Actif à court terme						
Trésorerie	89 \$					89 \$
Comptes clients, moins provision	1 930	480				2 410
Stocks	Note 3 3 137	(454)				2 683
Charges payées d'avance	248				120	368
	5 404	26	-	-	120	5 550
Immobilisations corporelles, montant net	Note 4 3 706					3 706
Frais de développement	Note 5 564				(564)	-
Écart d'acquisition	Note 6 2 000					2 000
	-					-
Actif total	11 674 \$	26 \$	- \$	- \$	(444) \$	11 256 \$
Passif						
Passif à court terme						
Dette bancaire	Note 8 2 883 \$					2 883 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer	Note 7 1 046	12	20	355		1 433
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an	Note 8 500					500
	4 429	12	20	355	-	4 816
Dette à long terme	3 000					3 000
	7 429	12	20	355	-	7 816
	-					-
Capital-actions	100					100
Bénéfices non répartis	4 145	14	(20)	(355)	(444)	3 341
	4 245	14	(20)	(355)	(444)	3 441
Total du passif et des capitaux propres	11 674 \$	26 \$	- \$	- \$	(444) \$	11 256 \$
Ratio dettes/capitaux propres	1,7	0,8	(1,0)	(1,0)	-	2,3

Clause restrictive liée à la base d'emprunt

Le calcul de la base d'emprunt préparé par le client comporte certaines faiblesses.

1. Les matières premières et les travaux en cours doivent être exclus de la base d'emprunt.
2. Les comptes clients de plus de 45 jours doivent être exclus. Un délai de 45 jours implique un taux de rotation de 8,0 des comptes clients. Comme ce taux de rotation n'est que de 6,5 (selon le solde non ajusté), il existe vraisemblablement des comptes clients non recouverts qui doivent être exclus de la base d'emprunt, qu'ils soient recouvrables ou non. Pour estimer le montant des comptes clients de plus de 45 jours, nous pouvons diviser les ventes par huit ($12\,546 \div 8 = 1\,568$). La valeur estimative des créances clients de 45 jours serait donc de 1 568 \$. La différence entre ce montant et le solde réel des comptes clients doit être soustraite ($1\,930 \$ - 1\,568 \$ = 362$).
3. La base d'emprunt doit être ajustée pour tenir compte des ventes à livrer (voir plus haut), lesquelles augmentent la base d'emprunt du fait de la réduction des stocks et de l'augmentation des comptes clients, ces derniers étant pris en compte à un taux plus élevé que les stocks dans le calcul de la marge de crédit.

(en milliers de dollars)

	2015	Ventes à livrer EA 1	Garanties EA 2	Poursuites EA 3	Actif incorporel EA 4	2015A
Base d'emprunt (recalculée)						
Créances clients	1 930					1 930
Plus : 2 réservoirs commerciaux (ventes à livrer)		480				480
Moins : créances clients de plus de 45 jours	(362)					(362)
Créances clients ajustées	1 568	480	-	-	-	2 048
Base d'emprunt, 80 %	1 255	384	-	-	-	1 639
						-
Stocks	3 137	(454)				2 683
Moins : ventes à livrer						
Moins : matières premières	(430)					(430)
Moins : travaux en cours	(216)					(216)
Stocks ajustés	2 491	(454)	-	-	-	2 037
Base d'emprunt, 60 %	1 494	(272)	-	-	-	1 222
Total de la base d'emprunt (maximum 4 000 \$)	2 749	112	-	-	-	2 861
Prélèvements	2 883					2 883
Montant disponible (découvert)	(134)	112	-	-	-	(22)

Compte tenu des écritures d'ajustement requises et de la correction d'autres données entrant dans le calcul, il semble qu'au 31 décembre 2015, la société avait prélevé environ 22 000 \$ en trop sur sa ligne de crédit.

Conclusion

La société ne respecte pas les clauses restrictives et doit par conséquent remédier à la situation dans les 30 jours suivant la date de publication des états financiers. Si la situation n'est pas corrigée, la banque pourra vraisemblablement rappeler l'ensemble des prêts, c'est-à-dire la ligne de crédit et le prêt à terme. Il faudrait par conséquent que la société amorce sans délai des négociations avec la banque pour faire réviser les modalités et, possiblement, qu'elle trouve d'autres sources de financement. Si elle n'y parvient pas, elle pourrait ne pas être en mesure d'assurer la continuité de son exploitation.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'incidence des ajustements apportés aux états financiers sur le respect de la clause restrictive et sur la base d'emprunt.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de l'incidence des ajustements apportés aux états financiers sur le respect de la clause restrictive et sur la base d'emprunt.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de l'incidence des ajustements apportés aux états financiers sur le respect de la clause restrictive et sur la base d'emprunt.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat analyse la question de la baisse potentielle de valeur de la division des réservoirs commerciaux.

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

(Remarque : La présente occasion d'évaluation aura normalement été traitée avant l'occasion d'évaluation n° 5 par les candidats.)

TankCo a comptabilisé un écart d'acquisition de 2 000 000 \$ lorsqu'elle a acquis un fabricant de réservoirs commerciaux, le 1^{er} janvier 2012. Selon le paragraphe 3064.72 du *Manuel* : « *Tout écart d'acquisition doit être soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que la valeur comptable de l'unité d'exploitation à laquelle se rattache l'écart pourrait excéder sa juste valeur.* » Le chapitre fournit des exemples de tels événements ou changements de situation, notamment un changement défavorable important dans le contexte économique et la perte de membres clés du personnel. La division des réservoirs commerciaux a enregistré des marges brutes négatives en 2014 (-575 000 \$) et en 2015 (-147 000 \$), et la société prévoit aussi une marge brute négative pour 2016 (-115 000 \$). De plus, Lou, fondateur et ancien propriétaire de TankCo, a eu des problèmes de santé en 2015 et est maintenant décédé. Comme il était l'artisan de la croissance de la société, il est possible que son absence ait eu, et continue d'avoir, une grande incidence sur les résultats de l'entreprise. Il s'agit là d'indicateurs qui laissent croire que la valeur comptable de l'unité d'exploitation pourrait excéder sa juste valeur; on devrait donc soumettre l'écart d'acquisition à un test de dépréciation.

Selon le paragraphe 3064.78 :

« Aux fins de l'application du test de dépréciation d'un écart d'acquisition, les actifs acquis et les passifs pris en charge doivent être rattachés à une unité d'exploitation, à la date d'acquisition, lorsque les critères suivants sont atteints :

- a) l'actif est utilisé dans le cadre des activités de l'unité d'exploitation, ou le passif est lié aux activités de l'unité d'exploitation;*
- b) l'actif ou le passif est pris en compte dans la détermination de la juste valeur de l'unité d'exploitation. »*

Par conséquent, le test de dépréciation doit viser toute l'unité d'exploitation et non seulement l'écart d'acquisition. Pour ce faire, les NCECF prévoient un ordre précis. Selon le paragraphe 3064.76 : *« Lorsqu'un écart d'acquisition et un autre actif (ou groupe d'actifs) rattachés à une unité d'exploitation sont soumis en même temps à un test de dépréciation, l'autre actif (ou groupe d'actifs) est soumis au test avant l'écart d'acquisition. »* Nous devons donc commencer par soumettre au test les autres actifs de la division des réservoirs commerciaux.

Selon le paragraphe 3064.74 : *« Lorsque la valeur comptable d'une unité d'exploitation excède sa juste valeur, une perte de valeur d'un montant égal à l'excédent doit être comptabilisée à l'égard des écarts d'acquisition rattachés à l'unité d'exploitation. »*

Les deux autres actifs sont le fonds de roulement de 810 000 \$ et le matériel de 390 000 \$. Il est mentionné que la juste valeur du fonds de roulement correspond approximativement à sa valeur comptable; il n'y a donc pas lieu d'en réduire la valeur. En ce qui concerne le matériel, il est mentionné qu'il pourrait être liquidé pour environ 60 % de sa valeur comptable (390 000 \$ × 60 % = 234 000 \$). Par conséquent, il pourrait y avoir lieu d'en réduire la valeur de 156 000 \$ (390 000 \$ - 234 000 \$), mais, pour le confirmer, il faudra pousser l'analyse après avoir réalisé une évaluation approfondie de l'écart d'acquisition (voir ci-dessous).

En ce qui a trait à l'évaluation de la dépréciation potentielle de l'écart d'acquisition, notons que le chapitre 3064 définit la juste valeur comme étant *« le montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence »*. Dans le cas présent, nous pouvons utiliser un multiple du BAIIA pour estimer la juste valeur parce qu'il s'agit de l'indicateur sur lequel était fondé le prix d'achat initial et qu'il est mentionné que son utilisation est la norme dans le secteur. Étant donné que la société a subi une perte pendant l'exercice écoulé, le BAIIA est négatif, ce qui porte à croire que la juste valeur de l'écart d'acquisition est nulle. Toutefois, avant d'en arriver à cette conclusion, nous devons discuter avec TankCo de son plan concernant la division des réservoirs commerciaux et obtenir des informations supplémentaires à l'appui des justes valeurs que nous avons estimées. Si nous concluons qu'il faut déprécier le matériel et radier l'écart d'acquisition, il faudra procéder à un ajustement de 2 156 000 \$, ce qui fera considérablement diminuer les capitaux propres de la société et aura une incidence négative sur le ratio dettes/capitaux propres au regard de la clause restrictive pertinente du prêt.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la baisse potentielle de valeur de la division des réservoirs commerciaux.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la baisse potentielle de valeur de la division des réservoirs commerciaux.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de la baisse potentielle de valeur de la division des réservoirs commerciaux.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les questions liées à la mission d'audit des états financiers de 2015 de TankCo.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Opinion d'audit

Nous devons nous assurer que nous pourrions exprimer une opinion d'audit, ce qui pourrait poser problème étant donné que la société n'a jamais fait l'objet d'un audit et qu'il pourrait ne pas y avoir d'éléments probants pour étayer les chiffres de l'exercice précédent. Cela dit, nous avons recueilli des éléments probants pour étayer l'existence des stocks au 31 décembre 2014, ce qui devrait répondre au risque le plus important que pose l'expression d'une opinion.

Si nous n'auditons que les chiffres de l'exercice considéré, nous devons indiquer dans les états financiers que les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été audités, et nous devons ajouter un paragraphe sur d'autres points dans le rapport d'audit pour indiquer que les états financiers comparatifs n'ont pas été audités. Si TankCo ne veut pas d'un rapport d'audit comportant un paragraphe sur d'autres points, nous devons mettre en œuvre des procédures d'audit à l'égard des chiffres de l'exercice précédent. À noter que notre lettre de mission et les déclarations écrites de la direction doivent indiquer clairement les responsabilités de l'auditeur et de la direction à cet égard, et refléter clairement l'approche retenue relativement aux informations comparatives.

Soldes d'ouverture

Comme TankCo n'a jamais fait l'objet d'un audit, nous devons mettre en œuvre des procédures d'audit afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés attestant que les soldes d'ouverture ne comportent pas d'anomalies significatives.

L'existence des stocks d'ouverture peut être attestée par les éléments probants recueillis lors du dénombrement des stocks de l'exercice précédent, auquel nous avons assisté dans le cadre de la mission d'examen. Pour ce qui est des autres actifs à court terme et des passifs à court terme, nous pourrions recueillir des éléments probants lors de l'audit des soldes de l'exercice considéré.

Par exemple, le recouvrement du solde d'ouverture des comptes clients et le paiement du solde d'ouverture des comptes fournisseurs nous fourniront des éléments probants attestant leur existence, leur exhaustivité, leur évaluation et les droits et obligations s'y rattachant, au début de l'exercice.

Dans le cas des actifs à long terme, comme les immobilisations corporelles, nous pouvons utiliser les tableaux obtenus dans le cadre de notre mission d'examen, mais nous devons effectuer des travaux supplémentaires afin de tester les soldes et de vérifier les acquisitions ou cessions significatives.

Nous avons obtenu de la banque la confirmation des soldes bancaires (trésorerie, dette bancaire et dette à long terme) dans le cadre de la mission d'examen de l'exercice précédent.

Si les travaux que nous avons réalisés lors du dénombrement des stocks de l'exercice précédent sont suffisants aux fins de l'audit, ils pourraient nous fournir des éléments probants suffisants pour nous permettre d'exprimer une opinion sans réserve dans notre rapport. Autrement, nous devons vraisemblablement exprimer une opinion avec réserve en raison d'une limitation de l'étendue des travaux.

Date butoir

Le contrat de prêt stipule que des états financiers ayant fait l'objet d'une mission d'examen réalisée par l'expert-comptable de la société doivent être fournis à la banque dans les 45 jours suivant la date de clôture de l'exercice, soit d'ici deux semaines environ. Réaliser un audit plutôt qu'une mission d'examen pourrait retarder l'achèvement de la mission, et il sera peut-être difficile de fournir les états financiers accompagnés du rapport d'expert-comptable d'ici la date butoir. Le fait que nous réalisons un audit plutôt qu'une mission d'examen ne devrait pas préoccuper la banque.

Étant donné l'apparente précarité de la situation financière de TankCo, la banque a tout intérêt à obtenir ces informations dès que possible afin d'évaluer son exposition au risque de crédit.

Indépendance

Nous devrions aussi nous interroger sur notre indépendance, étant donné que la présidente du Conseil était jusqu'à récemment l'associée responsable de la mission auprès du client. En effet, un associé à la retraite d'un cabinet qui maintient des liens étroits avec le cabinet est considéré comme un membre de celui-ci. On ne nous a pas fourni suffisamment d'information pour nous permettre de déterminer si l'on doit considérer que Rita maintient des liens étroits avec son ancien cabinet, mais nous devrions toutefois nous demander ce qu'un observateur raisonnable en penserait. Même si nous jugions que Rita ne maintient pas de liens étroits avec le cabinet et qu'elle est indépendante, il pourrait néanmoins y avoir apparence de manque d'indépendance. Il faudrait discuter de cette question plus à fond avec la direction et mettre en place des sauvegardes, par exemple en informer l'équipe d'audit pendant la planification, mettre en œuvre des procédures imprévisibles (puisque Rita sait comment nous réalisons nos audits), nommer un responsable du contrôle qualité et exercer notre jugement professionnel lorsque nous recevons des informations directement de Rita.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse de certaines des questions liées à la mission d'audit.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de certaines des questions liées à la mission d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de certaines des questions liées à la mission d'audit.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat évalue les risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour l'audit de TankCo.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

C'est la première fois que nous auditons les comptes de l'entreprise. Nous connaissons bien celle-ci, du fait que nous avons réalisé des missions d'examen par le passé, mais nous n'avons pas à l'égard des soldes d'ouverture le niveau d'assurance que procure un audit. Le risque que pose la mission s'en trouve donc accru.

La banque exige les états financiers dans les 45 jours suivant la date de clôture de l'exercice. Nous sommes déjà le 28 janvier, ce qui nous laisse très peu de temps pour réaliser l'audit. Cette échéance serrée augmente le risque qu'une erreur dans les états financiers passe inaperçue.

La faiblesse de la situation financière de l'entreprise pourrait avoir influé sur le choix des méthodes comptables, l'entreprise voulant peut-être conserver une image aussi favorable que possible afin que la banque demeure intéressée à financer ou refinancer l'entreprise. Cette intention pourrait par exemple avoir motivé le choix d'inscrire à l'actif les frais de développement liés au projet de réservoirs en fibre de verre.

L'environnement de contrôle a été considérablement affaibli au cours de l'exercice à cause de la maladie du propriétaire exploitant. Bien que Josh ait de l'expérience dans le secteur, il n'a pas pu travailler assez longtemps avec Lou pour tirer parti de ses connaissances. Cela nous obligera à consacrer plus de temps à réunir des éléments probants suffisants, afin de compenser le fait que le risque lié au contrôle est plus élevé. De plus, la société fonctionne avec peu de personnel comptable, ce qui complique la séparation des tâches et augmente le risque lié au contrôle.

Le contrôleur a remplacé Lou, mais il n'a pas de titre comptable. De plus, comme en témoignent les erreurs relevées dans la comptabilité, il ne semble pas posséder de connaissances solides en information financière. Le risque que les états financiers renferment des erreurs s'en trouve donc accru.

L'entreprise fonctionne dans un contexte caractérisé par d'importantes incertitudes, ce qui pose certains risques. Ces risques découlent de l'expédition des réservoirs défectueux, dont on ne saisit pas encore pleinement l'ampleur des ramifications, et de l'augmentation considérable du nombre de poursuites en instance.

L'érosion significative de la solidité financière de l'organisation tout comme la possibilité qu'il y ait violation de la clause restrictive dettes/capitaux propres ou dépassement de la base d'emprunt (voir la section suivante) pourraient compromettre la continuité de l'exploitation. Le décès du propriétaire et la perte d'un important client constituent deux autres indicateurs à cet égard. La très piètre performance de la division commerciale est également préoccupante. Elle augmente le risque d'audit, et il nous faudra peut-être envisager l'ajout d'une mention dans notre rapport ou d'informations dans les états financiers. Elle pourrait par ailleurs inciter la direction à manipuler les états financiers afin de donner une meilleure image de la situation et de respecter les clauses du contrat de prêt. Nous devons nous entretenir avec la direction de ses plans d'avenir afin de déterminer si l'utilisation de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation peut être justifiée.

Notre expérience de longue date auprès du client et notre connaissance de ses activités constituent un facteur positif qui permet de réduire le risque. Le Conseil, bien qu'il ne se réunisse que deux fois l'an et qu'il n'ait commencé à jouer un plus grand rôle qu'après le décès de Lou, contribue aussi à atténuer le risque, car ses membres possèdent de solides compétences dans des domaines éminemment pertinents. Cela dit, le risque global lié à cette mission demeure élevé.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer les risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble et formule une conclusion sur le niveau de risque.

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

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat effectue une analyse du seuil de signification et de la stratégie pour l'audit des états financiers de TankCo.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Seuil de signification

Le bénéfice avant impôts constitue généralement un élément de référence approprié pour l'établissement du seuil de signification pour une entreprise à but lucratif dans le secteur de la fabrication comme TankCo. Par le passé, l'entreprise a été systématiquement rentable et a généré des rendements stables. Cependant, 2015 n'a pas été une bonne année en raison de plusieurs événements inhabituels. Nous avons par conséquent normalisé le résultat afin d'éliminer ces éléments inhabituels.

Aux fins de l'établissement du seuil de signification, il faut tenir compte du fait que TankCo est une société à capital fermé. Au décès de Lou, ses enfants Rob et Sarah ont hérité chacun de 50 % des actions de l'entreprise. Ils se serviront des états financiers pour évaluer la rentabilité et la valeur de leur nouvelle participation. Outre Rob et Sarah, seule la banque utilisera les états financiers. Cette dernière a accordé une ligne de crédit et un prêt à terme à TankCo; les états financiers lui serviront à évaluer la situation financière de l'entreprise et sa capacité à rembourser le prêt, ainsi que le respect de la clause restrictive dettes/capitaux propres et le calcul de la base d'emprunt. La banque s'intéressera donc à la rentabilité, de même qu'aux soldes des comptes clients, des stocks, de la dette et des capitaux propres. Le nombre d'utilisateurs est restreint et la banque est le seul utilisateur externe. Or, il est probable que celle-ci s'appuie largement sur les états financiers pour déterminer s'il y a eu manquement à la clause restrictive dettes/capitaux propres ou dépassement de la base d'emprunt. C'est pourquoi un seuil de 5 % du bénéfice avant impôts normalisé est approprié.

Bénéfice d'exploitation normalisé (en milliers de dollars)		
Bénéfice avant impôts, ajusté	(849)	\$
Ajouter : rabais anormaux	700	
Ajouter : poursuites anormales	355	
Ajouter : montants inscrits au titre de garanties	20	
Ajouter : réservoirs de remplacement (32 × 400 \$)	13	
Bénéfice avant impôts normalisé	239	\$
Seuil de signification, en pourcentage	5	%
Seuil de signification	12	\$

J'ai aussi envisagé d'autres seuils de signification, étant donné l'importance des ajustements de normalisation. Habituellement, lorsque le seuil de signification est fondé sur les produits ou sur l'actif, il s'inscrit dans une fourchette allant de 0,5 % à 2,0 % de l'élément de référence. Compte tenu du niveau de surveillance auquel on peut s'attendre de la banque et du Conseil, je pense que le seuil de signification pour l'audit de 2015 devrait être bas. À 0,5 % des produits ou de l'actif après ajustements, le seuil de signification se situerait entre 46 000 \$ et 65 000 \$, selon le calcul ci-dessous (en milliers de dollars) :

Produits	13 026
Seuil de signification, en pourcentage	0,5 %
Seuil de signification	65
Actif	9 122
Seuil de signification, en pourcentage	0,5 %
Seuil de signification	46

Nous établirons à 46 000 \$ le seuil de signification aux fins de la planification (point intermédiaire parmi les trois seuils calculés).

Seuil de signification pour des éléments particuliers

Nous devons également tenir compte des catégories d'opérations, des soldes de comptes et des informations à fournir pour lesquels il serait justifié d'abaisser le seuil de signification. Comme la banque s'appuie sur les soldes des comptes clients et des stocks pour évaluer l'état de ses garanties, le seuil de signification relatif à ces deux éléments devra vraisemblablement être abaissé.

Seuil de signification pour les travaux

TankCo est un client de longue date et nous connaissons donc bien ses activités. Nous n'avons réalisé que des missions d'examen par le passé et nous n'avons connaissance d'aucune erreur dans les données des exercices précédents, mais nous avons déjà relevé certaines opérations comptables qui n'ont pas été comptabilisées correctement au cours de l'exercice considéré. Le seuil de signification pour les travaux sera par conséquent fixé à 75 % du seuil de signification, soit 34 500 \$.

Stratégie

Selon les informations recueillies sur les contrôles internes de l'entreprise, certains processus sont plus solides que d'autres. Le cycle des ventes est en grande partie automatisé, et les contrôles clés sur l'autorisation, le déclenchement et l'exécution sont bien séparés. Des tests des contrôles automatisés pourraient constituer un moyen efficace d'auditer les comptes de produits, mais ils n'élimineront pas la nécessité de recueillir des éléments probants au moyen de procédures de corroboration. Les contrôles automatisés peuvent être testés au moyen de techniques d'audit assistées par ordinateur pour confirmer que le système fonctionne comme nous l'avons documenté et qu'il est efficace. Nous pouvons vraisemblablement utiliser une stratégie mixte pour le cycle des ventes.

Contrairement au cycle des ventes, qui fait l'objet d'un ensemble de contrôles internes solide, le cycle des achats fait l'objet de contrôles plus faibles :

- les contrôles relatifs aux bons de commande sont déficients;
- il n'y a pas de procédures officielles pour la réception;
- il n'y a pas de rapprochement entre la pièce justificative de réception et la facture;
- il n'y a pas de pièce justificative de l'approbation du décaissement;
- une seule signature ou approbation suffit pour les décaissements;
- la séparation des tâches est inadéquate puisque le commis comptable enregistre l'opération et s'occupe du décaissement.

Du fait de ces contrôles inefficaces, le risque lié au contrôle sur ce cycle est élevé, et nous devons adopter une stratégie de corroboration.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse de la stratégie d'audit et du seuil de signification appropriés dans le cadre de la planification de l'audit.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la stratégie d'audit et du seuil de signification appropriés dans le cadre de la planification de l'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la stratégie d'audit et du seuil de signification appropriés dans le cadre de la planification de l'audit.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat met en œuvre des procédures analytiques afin d'évaluer de façon plus approfondie le risque d'audit.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

La mise en œuvre de procédures analytiques facilite l'évaluation du risque d'audit. Voici un aperçu général des écarts entre les états financiers ajustés et ceux de l'exercice précédent (en milliers de dollars) :

	2014	2015	Écart par
	(non	(ajusté)	rapport
	audité)		à 2014
Ventes	15 126 \$	13 026 \$	(2 100) \$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	11 042	9 862	(1 180)
Frais de vente, frais généraux et administratifs	1 924	2 600	676
Amortissement	678	692	14
	<u>13 644</u>	<u>13 154</u>	<u>(490)</u>
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 482	(128)	(1 610)
Poursuites		355	355
Charge d'intérêts	305	344	(39)
Bénéfice (perte) avant impôts	1 177	(827)	(2 004)
Charge (produit) d'impôts	294	(12)	(306)
			<u>(1 698)</u>
Bénéfice net (perte nette)	<u>883 \$</u>	<u>(839)\$</u>	<u>\$</u>

Un examen analytique plus détaillé sera effectué au cours de l'audit, mais, aux fins de la planification, les questions clés soulevées par l'examen analytique effectué à l'aide des soldes ajustés sont les suivantes :

- Les ventes ont diminué, ce qui peut être attribué à la fois à la baisse du marché et à la perte d'un distributeur clé. De plus, Lou était le grand responsable de la croissance des ventes; son absence peut en partie expliquer la baisse de celles-ci. On a aussi offert des rabais supplémentaires au cours de l'exercice à cause des réservoirs défectueux. Cela pourrait être un indicateur d'une moins-value dont nous devrions prendre note.
- La marge brute globale diminue (22,5 % en 2014, contre 19,0 % en 2015 après ajustements). Cette baisse pourrait être liée en partie à la diminution des volumes (qui a entraîné une augmentation des coûts unitaires, les coûts indirects fixes étant répartis entre moins d'unités), mais aussi être rattachée à une augmentation des coûts. La diminution de la marge brute devra faire l'objet d'une investigation plus poussée.
- La marge brute négative dégagée sur les réservoirs commerciaux porte à croire que nous devrions évaluer les réservoirs commerciaux en stock afin de nous assurer que leur coût est inférieur à leur valeur nette de réalisation. Toutefois, cette marge brute s'est améliorée par rapport à l'exercice précédent, ce qui va dans le sens du commentaire de Josh selon lequel les coûts des réservoirs commerciaux ont été moins élevés en 2015 qu'en 2014,

grâce à des gains d'efficacité réalisés au chapitre des matières premières, de la main-d'œuvre directe et des coûts indirects variables.

- Les frais de vente, frais généraux et administratifs ont augmenté (écart négatif de 676 000 \$), ce qui est attribuable aux ajustements apportés pour passer en charges les frais de recherche et de développement relatifs au réservoir en fibre de verre et à l'augmentation du montant inscrit au titre des franchises d'assurance. De plus, il y a eu des coûts supplémentaires liés à la livraison des réservoirs remplaçant les réservoirs défectueux et au nombre de poursuites anormalement élevé.
- La charge d'intérêts a augmenté de 39 000 \$, ce qui signifie que les économies découlant du remboursement de la dette à long terme sont inférieures aux prélèvements additionnels sur la ligne de crédit. Si on se base sur le solde moyen de la dette, le solde de la charge d'intérêts semble raisonnable.
- L'amortissement a augmenté de 14 000 \$, ce qui peut être attribuable aux acquisitions faites au cours de l'exercice (652 000 \$).
- Les pertes de valeur possibles et les montants inscrits au titre des poursuites sont des éléments qui ont été soulevés dans notre analyse des questions de comptabilité susceptibles de se poser. La direction devra examiner ces questions et en discuter séparément.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer un examen analytique de l'état des résultats.

Compétent – Le candidat effectue un examen analytique raisonnable de l'état des résultats.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un examen analytique détaillé de l'état des résultats.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat recommande des procédures pour les éléments présentant un risque élevé.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Aux fins de la planification, le seuil de signification pour les travaux a été fixé à 34 500 \$ (et le seuil de signification, à 46 000 \$).

Question n° 1 – Comptes clients et produits

Au 31 décembre 2015, le solde des comptes clients après ajustements est de 2,4 millions \$, ce qui est dans une certaine mesure comparable à celui de l'exercice précédent (1,9 million \$ au 31 décembre 2014) puisque l'augmentation est liée à une vente ponctuelle. Cela dit, le solde des comptes clients est élevé compte tenu de la diminution des ventes (13,0 millions \$ cette année, comparativement à 15,1 millions \$ pour l'exercice précédent). Le ralentissement de la rotation

des comptes clients donne à penser que nous devrions nous concentrer sur les assertions relatives à l'existence et à l'évaluation pour ce qui est de ce compte. Comme les comptes clients ont été donnés en garantie pour la ligne de crédit, il est important que nous considérions les procédures relatives à la mission visant la délivrance d'un rapport spécial en parallèle avec les procédures d'audit des états financiers.

Pour vérifier l'assertion relative à l'existence des comptes clients, nous pouvons envoyer des demandes de confirmation aux distributeurs. Nous pouvons aussi examiner les encaissements postérieurs à la date de clôture.

Nous pouvons tester l'assertion relative à l'évaluation en examinant la balance chronologique des comptes clients et en faisant un suivi des comptes en souffrance. En ce qui concerne le calcul de la base d'emprunt, il est important que l'ancienneté des comptes clients soit exacte. Nous devrions sélectionner un échantillon des comptes clients de 45 jours ou moins selon la balance chronologique et vérifier chacune des factures pour confirmer que les dates sont exactes. Nous devons déterminer si le ralentissement de la rotation des comptes clients est lié à une baisse du niveau de solvabilité des distributeurs ou au manque d'attention de la direction durant la maladie de Lou.

Il faudra des éléments probants supplémentaires pour s'assurer que les deux réservoirs commerciaux conservés pour le compte d'un client répondent à la définition d'un accord de vente à livrer et que les produits peuvent donc être comptabilisés. Nous devrions inspecter les éléments probants étayant le transfert au client des risques et avantages inhérents à la propriété, notamment en ce qui concerne le fait que les réservoirs achevés sont assurés par le client et le fait que celui-ci a demandé le report de la livraison.

Question n° 2 – Stocks et achats

Le montant des stocks détenus par TankCo est significatif, et il a augmenté d'un exercice à l'autre, passant de 2,7 millions \$ à 3,1 millions \$. Une bonne part de cette hausse est attribuable à une augmentation des stocks de matières premières (0,2 million \$ de plus que pour l'exercice précédent) et de la production en cours (0,2 million \$ en 2015 contre 0 \$ en 2014). Comme la rotation est moins rapide, il y a un risque de surévaluation des stocks. Comme les stocks ont été donnés en garantie pour la ligne de crédit, il est important que nous considérions les procédures relatives à la mission visant la délivrance d'un rapport spécial en parallèle avec les procédures d'audit des états financiers.

Les assertions clés dans le cas des stocks seront celles relatives à l'existence, à l'évaluation et à la présentation.

Pour l'existence des stocks, nous nous appuyerons sur les éléments probants recueillis lors de l'observation de l'inventaire physique des stocks à la fin de l'exercice.

Étant donné que le secteur des réservoirs commerciaux a généré une marge brute négative, une attention particulière doit être portée à l'évaluation. À cet égard, nous devons nous assurer que la valeur nette de réalisation des stocks en main rattachés à ce secteur est plus élevée que leur coût, y compris dans le cas du réservoir achevé à 90 % au 31 décembre 2015. Pour vérifier la valeur nette de réalisation des stocks, nous devrions examiner les ventes ultérieures. Nous

devrions aussi déterminer si les coûts indirects fixes attribués aux stocks sont appropriés. La diminution des volumes pourrait donner lieu à une capacité inutilisée, mais cela ne devrait pas être pris en compte dans la répartition des coûts indirects.

Pour la présentation, nous devons examiner la liste d'inventaire afin de nous assurer que seuls les réservoirs achevés sont inclus dans les stocks de produits finis, car ces stocks sont les seuls qui entrent dans le calcul aux fins de la ligne de crédit bancaire.

Question n° 3 – Actifs incorporels – Frais de développement du réservoir en fibre de verre

Compte tenu de la situation financière précaire de l'entreprise, nous avons conclu que celle-ci ne sera pas en mesure de satisfaire aux critères permettant d'inscrire les frais de développement à l'actif. Nous devrions toutefois mettre en œuvre des procédures pour confirmer le fait que chacun de ces critères a ou n'a pas été atteint. Par exemple, nous devrions vérifier si l'entreprise a obtenu la certification gouvernementale et reçu les résultats des essais depuis la date de clôture. Dans la négative, la direction a-t-elle des éléments permettant d'étayer la faisabilité technique du projet? Il faudrait aussi demander au Conseil de confirmer qu'il a l'intention d'aller de l'avant avec le projet. Pour ce qui est du financement requis, nous devrions demander confirmation à la banque qu'elle prévoit renouveler la ligne de crédit et qu'elle n'a pas l'intention de demander le remboursement du prêt à terme.

Question n° 4 – Comptes fournisseurs, charges à payer et provisions

Les comptes fournisseurs et charges à payer sont passés de 0,9 million \$ à 1,5 million \$. Cette augmentation est en grande partie attribuable aux provisions relatives aux réservoirs défectueux et à l'augmentation connexe du nombre de poursuites. Les assertions relatives à l'exhaustivité et à l'évaluation posent les risques les plus significatifs quant à l'existence d'anomalies dans ces comptes.

Pour répondre à ces risques, nous devrions :

- nous entretenir avec le conseiller juridique de l'entreprise au sujet des raisons de l'augmentation du nombre de poursuites et demander une lettre de confirmation d'avocat en bonne et due forme;
- examiner la police d'assurance et évaluer si l'assurance est suffisante, compte tenu de l'augmentation considérable du nombre de poursuites;
- nous entretenir avec la direction pour déterminer comment elle est arrivée à son estimation de 50 autres réservoirs qui pourraient être défectueux, et examiner la communication envoyée aux distributeurs à propos de l'engagement de la direction à remplacer les réservoirs défectueux;
- examiner les rapports de fabrication des réservoirs fabriqués par les travailleurs temporaires pendant la grève, et vérifier que les réservoirs remplacés jusqu'ici ont effectivement été fabriqués durant cette période;
- consulter les tableaux d'évaluation du coût des stocks pour confirmer qu'un réservoir résidentiel coûte bien 400 \$;

- examiner le nombre de réservoirs remplacés ou l'évolution du nombre de poursuites depuis la date de clôture; il ne reste qu'une brève période d'incertitude en ce qui a trait à la provision pour garanties, car le délai d'un an expire bientôt.

Question n° 5 – Baisse de valeur de la division des réservoirs commerciaux

Le secteur des réservoirs commerciaux a généré une marge brute négative et la direction s'interroge sur l'avenir de cette branche d'activité; la valeur de ces actifs semble donc avoir diminué. Nous devons mettre en œuvre des procédures pour évaluer la juste valeur de l'unité d'exploitation constituée par la division des réservoirs commerciaux. On nous a dit que la valeur comptable du fonds de roulement correspond approximativement à sa juste valeur. Nous devons déterminer de quoi est constitué le fonds de roulement afin de vérifier cette information. Quant au matériel de production, sa juste valeur correspondrait à 60 % de sa valeur comptable. Nous devons nous renseigner auprès de la direction sur la façon dont cette valeur a été établie et corroborer celle-ci par l'examen de ventes récentes de matériel semblable. Pour ce qui est de l'écart d'acquisition, il faudra demander à la direction de nous fournir un état des flux de trésorerie actualisés. Nous devons tester les hypothèses qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie pour déterminer si l'écart d'acquisition doit être déprécié ou sorti du bilan.

Question n° 6 – Continuité de l'exploitation

En raison des pertes subies au cours de l'exercice, du manquement à la clause restrictive dette/capitaux propres, des prélèvements en trop sur la ligne de crédit, de la baisse de valeur de la division des réservoirs commerciaux et de la nécessité d'un financement supplémentaire, la continuité de l'exploitation pourrait être mise en question. Nous devrions nous entretenir avec la direction en vue d'obtenir les prévisions qu'elle pourrait avoir pour justifier l'utilisation de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation. Nous devons évaluer le caractère raisonnable des prévisions et des hypothèses de la direction.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite de procédures d'audit spécifiques pour certains comptes importants.

Compétent – Le candidat traite de procédures d'audit spécifiques pour plusieurs comptes importants.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de procédures d'audit spécifiques pour la plupart des comptes importants.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat rédige un mémo analysant les déficiences du contrôle interne relevées dans les cycles des ventes et des achats.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

J'ai examiné le cycle des ventes et je n'ai relevé aucune déficience du contrôle interne. Le cycle des ventes semble comporter des contrôles assez rigoureux. Le cycle des achats, par contre, compte les faiblesses suivantes :

Déficience du contrôle	Incidence	Recommandation
Le pouvoir d'autoriser les bons de commande devrait être restreint, et ceux-ci devraient être approuvés avant d'être soumis aux fournisseurs.	Actuellement, six personnes sont autorisées à soumettre des bons de commande, ce qui pose le risque que certains soient soumis en double et le risque que l'entreprise ne puisse pas négocier les meilleures conditions avec les fournisseurs du fait que les commandes ne sont pas groupées. Cela peut entraîner un surplus de matières premières ou amener l'entreprise à payer trop cher.	Les contremaîtres devraient pouvoir déterminer les besoins de matières et ils pourraient préparer un projet de bon de commande, mais la préparation et l'approbation de tous les bons de commande définitifs devraient être centralisées dans les mains d'une seule personne.
Il n'y a pas de liste de fournisseurs préapprouvés.	En l'absence d'une liste de fournisseurs préapprouvés, il n'y a aucune assurance quant à la légitimité des fournisseurs. Il est donc possible que des fournisseurs fictifs soient payés ou que l'entreprise reçoive des matières de qualité inférieure. Il se peut aussi que vous vous priviez de remises sur quantité en ne groupant pas vos commandes pour les soumettre aux fournisseurs clés.	Tous les fournisseurs devraient être préapprouvés. Les remises sur quantité et les conditions de règlement devraient être déterminées avec les fournisseurs clés avant les achats.

Déficiences du contrôle	Incidence	Recommandation
Il n'existe pas de procédures de réception en bonne et due forme.	Il existe un risque que la personne qui reçoit les matières ne vérifie pas ce qui a été reçu ou ignore ce qui avait été commandé. Si les articles reçus ne correspondent pas à ce qui est indiqué sur le connaissance, le triple rapprochement (voir point suivant) ne sera d'aucune utilité. De plus, les articles défectueux passeront inaperçus.	Il faudrait établir un bordereau de réception standard et des procédures documentées visant le comptage des articles reçus et leur rapprochement avec le connaissance, ainsi qu'un processus de vérification de l'état des articles reçus.
On ne fait pas de triple rapprochement entre le bordereau de réception, le bon de commande et la facture du fournisseur.	Il existe un risque que l'entreprise paie des matières qu'elle n'a pas reçues ou qui n'ont pas été facturées au bon prix.	Le commis comptable devrait recevoir copie du bordereau de réception et du bon de commande pour les rapprocher de la facture du fournisseur une fois celle-ci reçue.
Aucune pièce justificative n'est jointe à la demande de paiement.	Il existe un risque qu'un chèque comporte une erreur ou soit fait à l'ordre d'un bénéficiaire fictif.	Tous les paiements devraient être accompagnés des pièces justificatives. Les pièces justificatives devraient être annulées pour prévenir le traitement en double. Il pourrait être souhaitable d'exiger que chaque chèque soit signé par plus d'une personne ou de faire approuver les décaissements par un directeur de l'exploitation (ou une personne occupant un poste analogue) en plus de faire approuver les paiements par le contrôleur.

Déficiences du contrôle	Incidence	Recommandation
<p>Le commis comptable dresse la liste des encaissements à partir du relevé bancaire, passe en revue les dépôts, enregistre les factures, prépare les chèques à signer, poste les chèques et prépare les rapprochements bancaires.</p>	<p>La séparation inadéquate des tâches pourrait permettre au commis comptable de commettre une fraude (par reports différés des comptes clients par exemple).</p>	<p>Il pourrait être nécessaire d'engager d'autres employés pour séparer adéquatement ces tâches. À tout le moins, le commis comptable ne devrait pas être celui qui poste les chèques signés, et les rapprochements bancaires devraient être examinés (voir ci-dessous). Si les chèques sont postés par un autre employé, les fonctions d'enregistrement et de garde des chèques seront séparées.</p>
<p>Les rapprochements bancaires devraient être examinés.</p>	<p>Le commis comptable prépare les rapprochements bancaires, mais ceux-ci ne sont pas examinés. Il existe donc un risque que des erreurs et des fraudes ne soient pas détectées en temps voulu.</p>	<p>Le contrôleur devrait examiner tous les rapprochements bancaires. Il s'agit d'un contrôle compensatoire particulièrement important, étant donné la séparation inadéquate des tâches au sein du service de la comptabilité.</p>
<p>Les chèques ne doivent porter qu'une seule signature, anciennement celle de Lou et désormais celle de Marvin.</p>	<p>Marvin ne possède peut-être pas l'expérience que Lou avait acquise, et signe des chèques sans pièces justificatives (voir ci-dessus). De plus, compte tenu de son poste de contrôleur, il pourrait sans doute, seul ou en collusion avec le commis comptable, frauduleusement préparer un chèque et le signer lui-même.</p>	<p>L'exigence que les chèques portent au moins deux signatures est une pratique exemplaire couramment adoptée. Cette exigence, combinée à l'examen des pièces justificatives au moment de la signature des chèques, permettra d'exercer un contrôle rigoureux sur les paiements.</p>
<p>Le commis comptable entre le montant à payer dans le système comptable et choisit une date de paiement manuellement.</p>	<p>Il se peut que la date choisie par le commis comptable ne permette pas de bénéficier d'un possible escompte pour paiement anticipé, ou qu'elle soit postérieure à la date d'échéance indiquée sur la facture, auquel cas des intérêts pourraient devoir être versés.</p>	<p>La date d'échéance et les modalités d'escompte devraient être entrées dans le système comptable, et c'est le système qui devrait déterminer automatiquement la date de paiement en fonction de ces champs pour optimiser les escomptes et réduire au minimum les intérêts causés par des paiements tardifs.</p>

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines déficiences du contrôle interne dans les cycles des ventes et des achats.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs déficiences du contrôle interne dans les cycles des ventes et des achats.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de plusieurs déficiences du contrôle interne dans les cycles des ventes et des achats.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat présente une analyse concernant les divers types de rapports possibles en vue de la délivrance du rapport spécial exigé par la banque.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

La Banque canadienne a accordé à TankCo une ligne de crédit d'un montant maximal de 4 millions \$, sous réserve de garanties suffisantes. Le montant ne peut excéder le total des éléments suivants :

- 80 % des comptes clients de 45 jours ou moins;
- 60 % des stocks de produits finis.

La facilité de crédit est assortie d'une clause restrictive que l'emprunteur doit respecter chaque année, à savoir :

- le ratio dettes/capitaux propres ne doit pas excéder 2:1.

Selon mon analyse comptable préliminaire, il est probable que, au 31 décembre 2015, TankCo ne respecte pas la clause restrictive. TankCo a donc 30 jours pour remédier à la situation, à défaut de quoi la banque aura droit de demander le remboursement de toutes les sommes dues sur la ligne de crédit et le prêt à terme.

La banque a demandé à TankCo de lui fournir « un rapport [...], audité par un expert-comptable indépendant, présentant les calculs relatifs aux clauses du présent contrat ». Cet énoncé devra être clarifié par le client et par la banque, car la forme du rapport n'est pas précisée.

La banque voudra obtenir une assurance à l'égard de deux calculs relatifs aux clauses du contrat, afin de déterminer :

- a) si la société a fourni des garanties adéquates pour justifier les prélèvements faits sur la ligne de crédit;
- b) si la société respecte la clause restrictive dettes/capitaux propres.

Paramètres du rapport spécial

En premier lieu, nous devons déterminer la nature de notre mission. Les options sont les suivantes :

1. Audit des états financiers de TankCo Limitée

En s'appuyant sur les états financiers audités, la banque devrait être capable de calculer si les modalités du contrat de prêt sont respectées. La banque semble avoir ajouté une clause pour compenser le fait que le contrat stipule uniquement que le niveau d'assurance à l'égard des états financiers doit être celui que fournit une mission d'examen. Comme le client fait auditer ses états financiers cette année, le rapport d'audit pourrait répondre adéquatement aux besoins de la banque sans qu'il soit nécessaire de réaliser une mission spéciale, avec les coûts que cela comporte.

2. Mission selon la NCA 805, *Audit d'états financiers isolés et d'éléments, de comptes ou de postes spécifiques d'un état financier — considérations particulières*

En nous fondant sur les indications de la NCA 805, nous pourrions fournir une assurance concernant la valeur des comptes liés au calcul du ratio dettes/capitaux propres et le montant pouvant entrer dans le calcul des garanties fournies par la société. Comme cette mission porterait expressément sur certains éléments, tels que les comptes clients de plus de 45 jours, que les

informations fournies dans les états financiers ne font pas nécessairement ressortir, le rapport serait d'autant plus utile pour la banque.

3. Mission selon le chapitre 5815, « Rapports spéciaux — rapports d'audit sur la conformité à des dispositions contractuelles, légales ou réglementaires »

Le rapport délivré serait assorti d'une opinion concernant le fait que TankCo respecte ou non les clauses du contrat de prêt.

Analyse des principaux enjeux

La première option est probablement la plus économique. Les informations qui ne se trouvent pas dans les états financiers peuvent probablement être obtenues directement du client. Si nous optons simplement pour l'audit des états financiers, nous utiliserions le seuil de signification établi pour les états financiers pris dans leur ensemble, soit 46 000 \$. Ce montant pourrait toutefois ne pas être suffisamment bas pour rassurer la banque quant aux soldes des stocks et des comptes clients, lesquels sont utilisés dans les calculs permettant d'établir la base d'emprunt. De plus, le seuil de signification approprié aux fins de la délivrance du rapport spécial pourrait varier selon la mesure dans laquelle la société était proche d'un manquement à la clause restrictive dettes/capitaux propres au 31 décembre 2015. Si le résultat des calculs indique que la société respecte tout juste la clause restrictive ou qu'elle y manque de peu, le seuil de signification établi sera plus bas que s'il est clair qu'elle la respecte ou qu'elle y manque. Le résultat variera selon l'ampleur des ajustements comptables proposés. Notre analyse préliminaire donne à penser que la clause restrictive dettes/capitaux propres ne sera pas respectée.

Si la banque insiste pour obtenir un rapport spécial comme le prévoit le contrat, la seconde option (rapport fondé sur la NCA 805) est probablement celle qui l'éclairera le plus parce que le rapport précisera la mesure dans laquelle la clause restrictive dettes/capitaux propres a été violée et l'importance des prélèvements en trop sur la ligne de crédit. En pareil cas, il faudra discuter expressément avec la banque afin de déterminer le seuil de signification qui lui fournirait le degré d'assurance voulu. Selon la troisième option, il serait possible de savoir si la société respecte les clauses du contrat de prêt, mais cette solution n'aiderait pas la banque à déterminer la mesure exacte dans laquelle elle est exposée au risque de crédit par la société.

Conclusion et conseil

Je recommanderais la délivrance d'un rapport selon la NCA 805 seulement si les états financiers audités ne permettent pas de répondre aux besoins de la banque. Nous devons nous entretenir de cette question avec celle-ci pour obtenir confirmation que le rapport délivré répondra à ses besoins.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de présenter une analyse concernant les divers types de rapports possibles en vue de la délivrance du rapport spécial exigé par la banque.

Compétent – Le candidat présente une analyse raisonnable concernant les divers types de rapports possibles en vue de la délivrance du rapport spécial exigé par la banque, et formule une conclusion valable quant au type de rapport à délivrer.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une analyse exhaustive concernant les divers types de rapports possibles en vue de la délivrance du rapport spécial exigé par la banque, et formule une conclusion valable quant au type de rapport à délivrer.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2
RÔLE EN FINANCE
TANKCO LTÉE**

Le candidat qui a choisi le rôle en Finance doit d'abord rédiger un rapport dans lequel il évalue la performance financière de 2015 de TankCo de même que sa situation financière au 31 décembre 2015. Il doit également effectuer une évaluation de l'entreprise selon deux méthodes différentes pour aider le Conseil à déterminer s'il conviendrait de vendre ou de liquider l'entreprise. De plus, il doit procéder à une analyse du budget d'investissement pour évaluer, tant du point qualitatif que quantitatif, le projet de fabriquer des réservoirs en fibre de verre. Il doit ensuite se servir de son analyse pour suggérer certaines mesures et faire des recommandations quant aux façons d'améliorer la solidité financière et les liquidités de l'entreprise. Enfin, le candidat doit évaluer les deux options de financement qui ont été proposées et recommander l'une de ces options.

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction portant sur le rôle en Certification

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat présente une évaluation de la performance financière de TankCo en 2015.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

TankCo a longtemps été une entreprise rentable. Toutefois, sa performance financière a été médiocre en 2015, ce qui a considérablement compromis la solidité financière de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous effectuons une analyse quantitative de la performance récente de l'entreprise par rapport à celle de l'exercice précédent et aux données de référence du secteur. Nous analyserons ensuite les façons d'améliorer la solidité financière de l'organisation.

Analyse de ratios

L'analyse de ratios nous permet de cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise en comparant sa performance aux statistiques sectorielles.

	2014 (réel)	2015 (non ajusté)	2015 (ajusté)	2016 (budget)	Statistiques sectorielles
Évolution des ventes – secteur résidentiel	s. o.	-21,7 %	-21,7 %	17,4 %	-2,0 %
Évolution des ventes – secteur commercial*	s. o.	-2,7 %	10,3 %	4,7 %	3,1 %
Pourcentage de marge brute	22,5 %	19,5 %	18,8 %	21,4 %	24,0 %
Ratio de la marge d'exploitation	9,8 %	2,3 %	-1,1 %	8,9 %	10,0 %
Rendement des capitaux propres**	18,8 %	-1,0 %	-24,6 %	17,1 %	9,2 %

* Ajusté pour tenir compte des deux ventes de réservoirs commerciaux à livrer qui ont été comptabilisées en produits en 2015 plutôt qu'en 2016.

** Calculé selon les soldes de clôture.

Analyse

Sur le plan de la rentabilité, la performance de l'entreprise est nettement inférieure à celle du secteur pour 2015 à de nombreux égards :

- La croissance des ventes est plus faible dans les marchés résidentiel et commercial.
- Le pourcentage de marge brute et le ratio de la marge d'exploitation sont plus faibles.
- En raison de la faiblesse de la croissance des ventes et des marges, le rendement de l'entreprise est nettement inférieur à celui du secteur.

Fait intéressant, les résultats financiers et les indicateurs de performance pour 2014 étaient aussi bons ou meilleurs que ceux du secteur, ce qui indique qu'une amélioration est possible.

Examen analytique des résultats de 2015 par rapport à ceux de 2014

Il est également utile de procéder à un examen analytique des résultats de 2015 par rapport à ceux de l'exercice précédent, afin de déterminer les causes profondes de la sous-performance financière.

	2014	2015	Écart par rapport à 2014
	(non audité)	(ajusté)	
Ventes	15 126	13 026	(2 100)
	\$	\$	\$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	11 042	9 862	1 180
Frais de vente, frais généraux et administratifs	1 924	2 600	(676)
Amortissement	678	692	(14)
	<u>13 644</u>	<u>13 154</u>	<u>(490)</u>
Bénéfice d'exploitation	1 482	(128)	(1 610)
Poursuites	0	355	(355)
Charge d'intérêts	305	344	(39)
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>1 177</u>	<u>(827)</u>	<u>(2 004)</u>
Charge (produit) d'impôts	294	(2)	296
			<u>(1 708)</u>
Bénéfice net (perte nette)	<u>883 \$</u>	<u>(825) \$</u>	<u>\$</u>

L'analyse des ratios et l'examen analytique, effectués à l'aide des soldes ajustés des états financiers, font ressortir les points suivants :

- On constate une diminution des ventes, qui pourrait être attribuable au déclin du marché et à la perte d'un distributeur clé. De plus, des rabais non récurrents totalisant 700 000 \$ ont été accordés en 2015.
- La marge brute globale a diminué (22,5 % en 2014 et 19,0 % en 2015). Cette diminution pourrait découler en partie de la baisse des volumes, mais aussi de l'augmentation des coûts. Les rabais de 700 000 \$ mentionnés précédemment pourraient aussi avoir une incidence sur la marge brute dans une certaine mesure. Il faudra se pencher davantage sur la diminution de la marge brute pour déterminer comment renverser la tendance.
- Les frais de vente et les frais généraux et administratifs ont augmenté (écart négatif de 676 000 \$) en raison de la passation en charges des frais de recherche et de développement liés au projet de réservoirs en fibre de verre et à la comptabilisation en charges des franchises d'assurance. Ces charges non récurrentes ne devraient pas être prises en compte dans la détermination du niveau de rentabilité normalisé.
- La charge d'intérêts est plus élevée d'environ 39 000 \$, ce qui indique que les économies découlant du remboursement de la dette à long terme sont plus que contrebalancées par les montants additionnels prélevés sur la ligne de crédit. Le calcul du solde moyen de la dette indique que le solde de la charge d'intérêts semble raisonnable. La ligne de crédit est une source de financement abordable et peu coûteuse. Cependant, l'entreprise aura du mal à renouveler cette facilité de crédit en 2016 en raison des résultats de 2015.

- Nous avons traité de la charge liée aux poursuites dans notre analyse des questions comptables. Cette charge a elle aussi fait l'objet d'un ajustement de normalisation.

(Remarque : Le candidat n'avait pas à effectuer une analyse des ratios et un examen analytique aux fins de la comparaison avec les chiffres de l'exercice précédent. Il y avait d'autres méthodes tout aussi valides pour analyser les chiffres. L'important, c'est que le candidat calcule ou analyse les chiffres pertinents et qu'il comprenne les résultats et les interprète correctement.)

Évaluation globale

La performance financière de TankCo a été très faible en 2015, et nettement plus faible que sa performance de 2014 et que celle de l'ensemble du secteur. TankCo doit améliorer son exploitation et sa performance financière, sinon elle ne pourra pas survivre.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable de la performance financière de TankCo, mais son interprétation globale est superficielle.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable de la performance financière de TankCo, et montre sa compréhension de la performance financière de l'entreprise par rapport à celle du secteur et aux résultats historiques.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative approfondie de la performance financière de TankCo, et montre sa compréhension de la performance financière de l'entreprise par rapport à celle du secteur et aux résultats historiques. Le candidat explique clairement que la performance financière ne permet pas d'assurer la viabilité de TankCo.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat présente une évaluation de la situation financière de TankCo au 31 décembre 2015.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

En raison de sa piètre performance financière en 2015, TankCo présente une situation financière affaiblie au 31 décembre 2015. Voici notre analyse de la situation financière :

Analyse des ratios

Une analyse des ratios peut aider à cerner les forces et les faiblesses financières d'une entreprise par rapport à sa situation précédente et aux statistiques sectorielles (chiffres arrondis).

	2014 (réel)	2015 (non ajusté)	2015 (ajusté)	Statistiques sectorielles
Ratio du fonds de roulement	2,0	1,2	1,2	1,5
Rotation des comptes clients**	8,0	6,5	5,4	9,0
Rotation des stocks**	4,0	3,0	3,7	6,0
Ratio dettes/capitaux propres	1,3	1,7	2,3	1,0

** Calculés selon les soldes de clôture.

Analyse

Les ratios de l'entreprise sont beaucoup plus faibles que ceux du secteur et, de plus, il se sont détériorés depuis le dernier exercice. Ainsi,

- le ratio du fonds de roulement est moins élevé, ce qui indique une liquidité plus faible;
- le ratio dettes/capitaux propres est plus élevé, ce qui indique un plus grand risque financier.

L'entreprise gère aussi son fonds de roulement de façon moins efficiente que la moyenne du secteur, comme l'indiquent les facteurs suivants :

- la rotation des comptes clients est plus faible, ce qui donne à penser que l'entreprise ne recouvre pas ses créances aussi rapidement que ses concurrents;
- la rotation des stocks est plus faible, ce qui donne à penser que l'entreprise ne gère pas sa chaîne d'approvisionnement aussi bien que ses concurrents;
- l'inefficience de la gestion du fonds de roulement immobilise la trésorerie de l'entreprise, ce qui nécessite le prélèvement de montants plus élevés sur la ligne de crédit.

Cette augmentation du fonds de roulement est partiellement compensée par une plus grande disponibilité de la ligne de crédit selon les exigences relatives à la base d'emprunt.

Examen analytique des résultats de 2015 par rapport à ceux de 2014

D'après le bilan, l'efficacité du fonds de roulement semble s'être affaiblie au cours de l'exercice.

- Le coefficient de rotation des comptes clients est passé de 8,0 à 5,4 en 2015, partiellement en raison de la comptabilisation des ventes à livrer au 31 décembre, mais aussi d'autres facteurs inexpliqués.
- Le coefficient de rotation des stocks est passé de 4,0 à 3,6 en 2015.

- Le coefficient de rotation des comptes fournisseurs est passé de 12,0 à 7,0 en 2015. Les diverses provisions liées aux réservoirs défectueux expliquent ce recul en partie, mais pas en totalité.

Remarque : Le candidat n'avait pas à effectuer une analyse des ratios et un examen analytique aux fins de la comparaison avec les chiffres de l'exercice précédent. Il y avait d'autres méthodes tout aussi valides pour analyser les chiffres. L'important, c'est que le candidat calcule ou analyse les chiffres pertinents, et qu'il comprenne les résultats et les interprète correctement.)

Évaluation globale

La situation financière de TankCo est précaire en ce moment. Il y a possiblement un manquement aux clauses restrictives du contrat de prêt. Sans la facilité de crédit de la banque, TankCo aura de la difficulté à poursuivre ses activités, sans compter qu'elle n'aura pas de capitaux pour investir dans de nouveaux projets comme la ligne de réservoirs en fibre de verre.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable de la situation financière de TankCo, mais son interprétation globale est superficielle.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable de la situation financière de TankCo, et montre sa compréhension de la situation financière de l'entreprise par rapport à celle du secteur et aux résultats historiques.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative approfondie de la situation financière et montre sa compréhension de la situation financière de l'entreprise par rapport à celle du secteur et aux résultats historiques. Le candidat comprend le lien entre la performance financière et la situation financière, et comprend que le renouvellement de la facilité de crédit de la banque pourrait s'avérer problématique pour le prochain exercice.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat prépare une évaluation de TankCo selon l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Pour évaluer une entreprise selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, il faut tout d'abord déterminer les flux de trésorerie annualisés normalisés. Il faut ensuite déterminer le taux de capitalisation. Nous avons utilisé le coût moyen pondéré du capital estimatif de l'entreprise comme taux de capitalisation.

		2014 (réel)	2015 (réel ajusté)	2016 (budget)
Résultat avant impôts (ajusté)		1 176	-849	976
Ajustement du budget de 2016 : 2 réservoirs commerciaux comptabilisés en 2015				-26
Ajouter :				
Amortissement		678	692	704
Charge d'intérêts		305	344	385
Ajustements de normalisation :				
Rabais non récurrents			700	
Loyer lié aux installations de production		-500	-500	-500
Coûts non récurrents liés aux réservoirs en fibre de verre			444	
Provision non récurrente pour la garantie relative au remplacement des réservoirs			20	
Charge à payer non récurrente relative aux poursuites			355	
BAIIA normalisé		1 660	1 206	1 539
Rajustements usuels liés au fonds de roulement		-	-	-
Réinvestissements de maintien		-776	-652	-660
Impôts (BAIIA - amortissement) × taux d'impôt (note 1)	25 %	-245	-129	-209
Flux de trésorerie hors endettement		639	426	670
Taux de capitalisation (ci-dessous)		11,0 %	11,0 %	11,0 %
Flux de trésorerie capitalisés		5 805	3 870	6 091
Ajout de la valeur des biens immobiliers à titre d'actifs excédentaires (note 2)		6 000	6 000	6 000
Valeur de l'entreprise		11 805	9 870	12 091
Valeur de la dette		-5 091	-6 383	-6 440
Valeur des capitaux propres		6 714 \$	3 487 \$	5 651 \$
Montant arrondi		6 700	3 500	5 700
Détermination du coût du capital				
		Avant impôts		Après impôts
		Composante		Composante
	Poids	du coût		du coût
Coût des capitaux empruntés (note 3)	50 %	6 %	Taux d'impôt 25 %	2,25 %
Coût des capitaux propres	50 %	17,5 %		8,75 %
Facteur d'actualisation				11,00 %
		Taux de croissance perpétuelle		0 %
		Taux de capitalisation		11,00 %

Note 1 – L'amortissement est utilisé comme substitut de la déduction pour amortissement (DPA). Le montant intégral d'amortissement/de la DPA a été pris en compte dans le calcul; en pratique toutefois, la DPA relative au bâtiment ne serait pas prise en compte, car on suppose ci-dessus que celui-ci est vendu.

Note 2 – Si les actifs excédentaires sont effectivement cédés (comme il est question plus loin relativement à l'opération de cession-bail), l'opération donnera lieu à un montant considérable d'impôts. Le calcul n'en tient pas compte.

Note 3 – On peut estimer que le coût des capitaux empruntés se situerait vraisemblablement entre 4 % à 6 %, compte tenu des conditions de financement proposées, dont il est question plus loin.

Cette méthode convient surtout lorsque les flux de trésorerie sont stables et que l'entreprise est en mesure de poursuivre son exploitation.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une évaluation de TankCo selon l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de TankCo selon l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés et comprend les concepts qui sous-tendent l'évaluation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de TankCo selon l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés et normalise correctement les flux de trésorerie. Le candidat explique aussi dans quelles circonstances cette méthode d'évaluation convient le mieux et justifie le taux de capitalisation utilisé ou intègre adéquatement les actifs excédentaires.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat prépare une évaluation de TankCo selon l'approche transactionnelle (approche du multiple) et recommande une valeur pour TankCo en se fondant sur l'ensemble de l'information tirée de son évaluation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

La deuxième méthode que nous utiliserons fait appel à des transactions récentes pour l'évaluation d'une entreprise à partir d'un multiple. On nous dit qu'il est commun sur le marché de multiplier le BAIIA par 4 pour évaluer des entreprises.

BAIIA normalisé		1 660	1 206	1 539
Multiples du BAIIA observés sur le marché		4,0	4,0	4,0
Flux de trésorerie capitalisés		6 640	4 826	6 154
Ajouter la valeur des biens immobiliers à titre d'actif excédentaire		6 000	6 000	6 000
Valeur de l'entreprise		12 640	10 826	12 154
Valeur de la dette		-5 091	-6 383	-6 440
Valeur des capitaux propres		7 549 \$	4 443 \$	5 714 \$
Montant arrondi		7 500	4 400	5 700

La valeur d'une entreprise correspond habituellement au montant le plus élevé qu'il est possible d'obtenir de la vente de l'entreprise dans des conditions de concurrence normale. Nous avons fourni une estimation de cette valeur selon diverses méthodes.

Toutefois, il faudra tout d'abord déterminer si l'entreprise sera évaluée comme une entreprise en exploitation. Si elle est évaluée comme une entreprise en exploitation, il faudra prendre en compte la survaleur, qui n'aurait autrement aucune valeur en soi. Si on l'évalue sur une base liquidative, seuls les actifs ayant une valeur intrinsèque seront compris.

Comme il en sera question plus loin dans ce rapport, nous estimons qu'il est possible de stabiliser l'entreprise et qu'il est fort probable que la rentabilité soit rétablie. Les deux facteurs de risque qui pourraient compromettre cette hypothèse sont les suivants :

- 1) des coûts plus élevés que prévu en ce qui a trait aux réservoirs défectueux (garantie, assurances, règlement des poursuites);
- 2) la perte d'un autre distributeur.

Pour maximiser la valeur, on pourrait envisager de vendre séparément les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

- La division commerciale ne semble pas générer de bénéfices. Il faudrait approfondir les analyses afin de déterminer comment et pourquoi les bénéfices de cette division se sont détériorés depuis son acquisition il y a quatre ans. Cela semble étrange dans un marché en pleine croissance. Cela dit, si c'est bien le cas, il pourrait être plus rentable pour l'entreprise de fermer cette division plutôt que de continuer à subir des pertes.
- La division résidentielle peut être vendue comme une entreprise en exploitation distincte. TankCo pourrait aussi se départir séparément de ses relations avec les distributeurs (et de son volume de réservoirs) en les vendant à un acheteur stratégique (un concurrent du même secteur). Comme le marché des réservoirs résidentiels subit un lent déclin, certains concurrents chercheront à maximiser la capacité de leurs usines existantes et pourraient produire le volume que produit actuellement TankCo en se servant de leur propre capacité de production inutilisée. Des acheteurs stratégiques paieront davantage pour des entreprises qui ont des synergies naturelles. TankCo pourrait ainsi vendre les biens immobiliers séparément et liquider son matériel pour réaliser des produits additionnels. Cette façon de faire cadrerait bien avec la possibilité d'une opération de cession-bail des biens immobiliers. La cession des biens immobiliers pour les reprendre en location aurait pour effet d'accroître la valeur des capitaux propres et, ainsi, la valeur de la participation des actionnaires.
- Le projet de réservoirs en fibre de verre est un nouveau projet qui présente un potentiel de rendement favorable. Toutefois, d'ici à ce que la certification gouvernementale soit obtenue, cet actif comporte un risque important pour un acheteur. Si TankCo attend quelques mois, cet autre actif pourrait lui aussi être vendu. Un acheteur devrait être prêt à payer jusqu'à la valeur actualisée nette pour ce projet, comme nous l'avons établi dans une autre section du présent rapport.

Aux fins de notre évaluation à l'intention du Conseil, nous allons présumer que TankCo poursuit son exploitation et qu'elle comprend les divisions résidentielle et commerciale. Nous allons aussi tenir pour acquis que l'entreprise vend ses biens immobiliers et les prend en location selon un contrat de location à long terme. *[Remarque : Le candidat peut formuler toute hypothèse raisonnable ici.]*

Nous avons calculé la valeur au moyen de deux approches différentes, tandis que TankCo l'a calculée à l'aide de l'approche de l'actif net réévalué. Les résultats de cette analyse sont les suivants :

Méthode d'évaluation	Valeur obtenue
Approche fondée sur la valeur comptable ajustée	5,1 millions \$*
Approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés (basée sur le budget de 2016)	5,7 millions \$
Approche transactionnelle (basée sur le budget de 2016)	5,7 millions \$

* Correspond à la somme de 8 040 000 \$ calculée par TankCo, moins les ajustements indiqués, totalisant 2 939 000 \$, pour une valeur comptable ajustée totale de 5 101 000 \$.

L'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés et l'approche transactionnelle sont toutes les deux fondées sur les bénéfices. La valeur de l'entreprise correspond à la plus élevée des valeurs déterminées selon une approche fondée sur la valeur des actifs ou une approche fondée sur les bénéfices. Par conséquent, j'estime que la valeur des capitaux propres de TankCo est d'environ 5,7 millions \$ au 31 décembre 2015.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de TankCo au moyen de l'approche transactionnelle OU fournit une évaluation globale étayée de TankCo.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de TankCo au moyen de l'approche transactionnelle ET fournit une évaluation globale étayée de TankCo.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de TankCo au moyen de l'approche transactionnelle et fournit une évaluation globale étayée de TankCo. De plus, le candidat rectifie la valeur comptable ajustée que le client a calculée ou suggère d'autres options à l'entreprise, comme la vente de diverses divisions plutôt que de l'ensemble de l'entreprise.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse le projet de réservoirs en fibre de verre du point de vue qualitatif.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Le Conseil nous a demandé d'analyser le budget des investissements lié au projet de fabrication de réservoirs en fibre de verre. Même si la fabrication des réservoirs exige des matières premières autres que l'acier des réservoirs actuels, les activités en aval sont quasi identiques puisque :

- les concurrents sont les mêmes;
- les distributeurs sont les mêmes;
- les clients finaux sont les mêmes;
- les usages finaux sont les mêmes.

Ainsi, le coût en capital de cette ligne devrait être très semblable à celui de la ligne des réservoirs en acier existante.

Les facteurs qualitatifs favorables dont le Conseil devrait tenir compte relativement à ce projet sont notamment les suivants :

- Le projet renforce la gamme de produits puisque TankCo constituerait, pour les distributeurs, un fournisseur apte à répondre à tous leurs besoins en matière de réservoirs. Les distributeurs pourraient ainsi obtenir des remises sur quantité, économiser sur les frais d'expédition et réduire les tâches administratives puisqu'ils n'auraient plus à faire affaire avec plusieurs fournisseurs.
- Le projet de réservoirs permet un prix de vente et une marge plus élevés (marge de 40 % pour un prix de vente de 1 000 \$, par rapport à une marge d'environ 30 % pour un prix de vente d'environ 500 \$, ce qui donne une marge bénéficiaire brute de 400 \$ par unité vendue par rapport à une marge bénéficiaire brute de 150 \$).
- S'il obtient la certification gouvernementale, ce réservoir sera un produit supérieur offrant aux clients une meilleure proposition de valeur que les réservoirs en acier ou les autres réservoirs en fibre de verre. TankCo pourrait en tirer un avantage concurrentiel durable susceptible de générer des rendements plus élevés au fil des ans.

Les facteurs qualitatifs défavorables dont le Conseil devrait tenir compte relativement à ce projet sont notamment les suivants :

- L'entreprise n'a jamais fabriqué de réservoirs en fibre de verre. Le développement de cette compétence pourrait prendre un certain temps. Il est très important que l'entreprise réduise au minimum le risque de vendre des réservoirs défectueux. Nous savons par expérience à quel point cela peut être coûteux, tant en ce qui concerne la perte de réputation que les efforts et les coûts qu'entraînent les mesures correctives.
- Les nouveaux réservoirs risquent de cannibaliser les ventes des réservoirs en acier existants, ce qui ne peut qu'accélérer le déclin de ce marché.
- Du fait que les nouveaux réservoirs en fibre de verre durent deux fois plus longtemps que ceux en acier, leur production accélérera aussi le déclin du volume de marché puisque le marché du remplacement s'affaiblira au fur et à mesure que l'installation de réservoirs en fibre de verre augmentera.

- Comme Lou n'est plus là, il faudra que quelqu'un prenne la responsabilité de cette nouvelle branche d'activité. Puisque ces réservoirs ne seront pas fabriqués dans la même usine que les réservoirs en acier, Josh pourrait avoir de la difficulté à superviser les deux lignes de produits.
- La situation financière de l'entreprise est précaire en ce moment. Le projet exige un investissement immédiat dans le matériel et le fonds de roulement. On s'attend à ce que les flux de trésorerie soient négatifs la première année, ce qui alourdira le financement du projet.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une évaluation qualitative du projet de réservoirs en fibre de verre, mais son analyse est superficielle.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation qualitative raisonnable du projet de réservoirs en fibre de verre, et analyse les avantages et les inconvénients du projet.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation qualitative rigoureuse du projet de réservoirs de fibre de verre, et analyse les avantages et les inconvénients du projet.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse le projet de réservoirs en fibre de verre du point de vue quantitatif.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Nous avons aussi préparé une analyse quantitative du projet de réservoirs en fibre de verre. Nous avons utilisé une méthode basée sur la valeur actualisée des flux de trésorerie pour calculer la valeur actualisée nette du projet. Nous sommes arrivés à une valeur actualisée nette d'environ 538 000 \$ (voir les calculs ci-dessous), ce qui sous-entend que le projet génère un rendement qui excède le coût du capital. Il est à noter que ce calcul ne tient pas compte des coûts engagés jusqu'ici pour la conception et le développement du projet, puisque ces coûts sont irrécupérables et ne sont donc pas pertinents pour l'analyse.

Analyse de sensibilité

Comme il s'agit d'une nouvelle activité, il faut préparer une analyse financière supplémentaire et la soumettre au Conseil. Les éléments à prendre en compte dans l'analyse de sensibilité sont notamment les suivants :

- Il faudra calculer un seuil de rentabilité, basé sur les volumes de vente, pour faciliter l'évaluation du risque lié à cette nouvelle branche d'activité.

- Comme il y a un prix de vente établi sur le marché, il est peu probable que ce prix varie considérablement. Toutefois, nous devons comprendre l'incidence des diverses réactions auxquelles nous pouvons nous attendre, en particulier si nous nous engageons dans une guerre de prix avec le concurrent dans le secteur des réservoirs en fibre de verre.
- La portion du volume des réservoirs en acier qui sera remplacée par les réservoirs en fibre de verre dans le réseau actuel de distributeurs est une incertitude importante. Cela dit, un autre avantage potentiel du projet serait l'élargissement de la part de marché grâce à l'obtention de nouveaux distributeurs attirés par le nouveau produit.

Les coûts indirects spécifiques doivent être budgétés de façon détaillée de manière que tous les coûts indirects additionnels associés à la nouvelle gamme de produits soient pris en compte, y compris ceux qui ont trait aux nouvelles installations de fabrication ainsi qu'à toute campagne de vente et de marketing.

Nous devons aussi mentionner que nous avons utilisé une période de cinq ans pour notre analyse, puisqu'il s'agit de la durée économique du matériel. Le projet pourrait avoir encore de la valeur après la période de cinq ans (une valeur résiduelle) qui s'ajouterait à la valeur actualisée nette. Toutefois, il est difficile d'estimer les coûts et les produits au-delà de cette période; ce calcul n'a donc pas été fait. Il serait aussi possible d'avoir recours à une analyse par les options réelles pour établir cette éventuelle valeur résiduelle.

BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR LES RÉSERVOIRS EN FIBRE DE VERRE

			An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
			0	1	2	3	4	5
Capacité de production		unités		6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Ventes		unités		2 000	4 000	6 000	6 000	6 000
Prix de vente				1 000,00 \$	1 000,00 \$	1 000,00 \$	1 000,00 \$	1 000,00 \$
Marge brute (amortissement non compris)				40 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Marge brute différentielle				800 000 \$	1 600 000 \$	2 400 000 \$	2 400 000 \$	2 400 000 \$
Réservoirs en acier NON vendus		unités		2 000	4 000	6 000	6 000	6 000
Prix de vente		prix de vente		525,00 \$	525,00 \$	525,00 \$	525,00 \$	525,00 \$
Taux de pénétration du marché				0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Marge brute (amortissement non compris)				28 %	28 %	28 %	28 %	28 %
Coût d'opportunité				-294 000 \$	-588 000 \$	-882 000 \$	-882 000 \$	-882 000 \$
Coûts indirects différentiels	note 1			-450 000 \$	-450 000 \$	-450 000 \$	-450 000 \$	-450 000 \$
Bénéfice avant impôts différentiel				56 000 \$	562 000 \$	1 068 000 \$	1 068 000 \$	1 068 000 \$
Impôts		25 %		-14 000 \$	-140 500 \$	-267 000 \$	-267 000 \$	-267 000 \$
Bénéfice après impôts différentiel				42 000 \$	421 500 \$	801 000 \$	801 000 \$	801 000 \$
Achat de matériel			-1 600 000					
Économie d'impôts liée au matériel	note 2		278 181					
Investissement dans le fonds de roulement	note 3		-117 123	-117 123	-117 123	-	-	351 370
Flux de trésorerie après impôts à actualiser			-1 438 943	-75 123	304 377	801 000	801 000	1 152 370
Taux d'actualisation	note 4	11 %	1,000	0,901	0,812	0,731	0,659	0,593
Valeur actualisée des flux de trésorerie après impôts			-1 438 943	-67 679	247 039	585 684	527 644	683 875
Valeur actualisée nette			537 621					
Montant arrondi			538 000					

BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR LES RÉSERVOIRS EN FIBRE DE VERRE

Hypothèses et calculs à l'appui

1. Les coûts engagés jusqu'ici pour la conception du prototype et l'obtention de la certification sont irrécupérables et ne sont pas pris en compte dans l'analyse.							
2. Calcul de l'économie d'impôts							
Valeur actualisée des économies d'impôts = [coût de l'investissement × taux d'impôt × taux de DPA × (1 + taux d'actualisation/2)]/[(taux d'actualisation + taux de DPA) × (1 + taux d'actualisation)]							
Valeur actualisée de l'économie d'impôts au début du projet							
Matériel =							
						278 181 \$	
3. Investissement dans le fonds de roulement							
		An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Ventes de réservoirs en fibre de verre			2 000 000	4 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Coût d'opportunité des ventes (réservoirs en acier)			1 050 000	2 100 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Ventes supplémentaires			950 000	1 900 000	2 850 000	2 850 000	2 850 000
Investissement nécessaire dans le fonds de roulement	[Jours]		45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
Augmentation estimative du solde des comptes clients			117 123	234 247	351 370	351 370	351 370
Investissement dans les comptes clients		-117 123	-117 123	-117 123	-	-	351 370
4. Détermination du coût en capital							
			Avant impôts		Après impôts		
	Poids	Composante du coût	Taux d'impôt		Composante du coût		
Coût des capitaux empruntés	50 %	6 %	25 %		2,25 %		
Coût des capitaux propres	50 %	18 %			8,75 %		
Facteur d'actualisation					11,00 %		

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une évaluation quantitative du projet de réservoirs en fibre de verre, mais son analyse omet des éléments importants ou comporte des erreurs conceptuelles.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation quantitative raisonnable du projet de réservoirs en fibre de verre.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation quantitative raisonnable du projet de réservoirs en fibre de verre. Il suggère aussi des éléments pour lesquels une analyse de sensibilité serait utile ou comprend que le projet pourrait avoir une valeur résiduelle au-delà de la période de cinq ans.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat offre des conseils au client sur les façons d'améliorer sa situation financière et ses liquidités.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Dans la présente section du rapport, nous proposons une approche pour gérer la situation financière précaire et la crise de liquidités actuelles de TankCo. Il existe plusieurs moyens possibles pour rétablir la santé financière de l'entreprise à court terme.

1. Collaborer avec la banque pour établir un plan de redressement permettant à l'entreprise de continuer à profiter de sa facilité de crédit existante.
 - La société doit demander un prolongement temporaire de la facilité de crédit.
 - La direction doit communiquer avec la banque de façon proactive pour lui demander son soutien pendant ce redressement.
 - Il est essentiel d'établir une communication ouverte et de partager l'information pour obtenir le soutien de la banque.
 - La direction doit rédiger immédiatement un plan de redressement, comprenant certaines idées avancées dans la présente section, pour inciter la banque à faire preuve de patience.
 - La société peut aussi offrir ses biens immobiliers à titre de garantie supplémentaire afin de rassurer la banque. Toutefois, cette mesure ne devrait être que temporaire puisque les biens immobiliers pourraient faire partie de la solution à long terme.

2. Resserrer des pratiques en matière de fonds de roulement :

- L'accélération du recouvrement des comptes clients et la réduction du solde de ces comptes permettraient de dégager des liquidités pour faire baisser le solde de la ligne de crédit d'exploitation.
 - Le taux de rotation actuel est de 5,4. En modifiant ses modalités de crédit ou en intensifiant ses efforts pour faire respecter les modalités de paiement de 45 jours, la société devrait pouvoir faire passer ce ratio à 8,0, ce qui correspond aux données de référence sectorielles.
 - Ventes budgétées pour 2016 ajustées $\div 8,0 = (15\,250\,000 \$ - 480\,000 \$) \div 8,0 =$ solde de créances clients cible de 1 846 000 \$.
 - Au début du mois, le solde réel ajusté des créances clients se chiffrait à 2 410 000 \$.
 - Une meilleure gestion des comptes clients permettrait donc de récupérer un montant de 564 000 \$ en trésorerie.
- La réduction des stocks permettrait aussi de libérer des liquidités pour réduire la ligne de crédit d'exploitation.
 - Le taux de rotation des stocks de la société est de 3,6, alors que celui du secteur est de 6,0.
 - Si la société pouvait atteindre un taux de rotation des stocks semblable à celui du secteur, le solde des stocks serait diminué presque de moitié et les liquidités ainsi libérées pourraient servir au remboursement de la ligne de crédit.
 - Coût des ventes prévu pour 2016 11 285 000\$
 - Ajustement pour les ventes à livrer de 2015 (432 000)
 - ---
 - Coût des ventes prévu pour 2016 ajusté 10 853 000
 - Taux de rotation du secteur 6 fois
 - Solde des stocks cible 1 809 000
 - Solde au 31 décembre 2015 (ajusté) 2 705 000
 - ---
 - Liquidités potentiellement dégagées des stocks 896 000 \$

Si la société ne se concentrait que sur ces deux comptes (comptes clients et stocks), il lui serait possible de faire passer le solde de sa ligne de crédit de 2,9 millions \$ à 1,3 million \$ en quelques mois.

3. Comprimer les coûts

Le budget de 2016 prévoit un BAIIA positif de 2,1 millions \$ sans réduction des coûts et avec des augmentations modestes des prix. La société devrait examiner ses services dans le but de retarder tous les coûts inutiles. Elle devrait aussi geler les embauches. La direction devrait songer à réduire ses salaires et demander au syndicat de faire une concession semblable jusqu'à ce que la crise de liquidités se résorbe.

Les coûts discrétionnaires peuvent être reportés jusqu'à ce que la situation financière se soit stabilisée. Seules les dépenses en immobilisations qui sont absolument nécessaires

devraient être engagées. Par exemple, les travaux d'entretien préventif prévus pour 2016 pourraient se faire plus tard dans l'année, lorsque la société aura plus de liquidités et qu'elle aura déterminé son orientation stratégique. Il pourrait être nécessaire de reporter à plus tard les activités de recherche et développement, comme le projet de réservoirs en fibre de verre, afin de restreindre les dépenses à court terme.

4. Refinancer les biens immobiliers

Les biens immobiliers ont une valeur d'expertise de 6 millions \$ et ne sont pas grevés. Leur valeur comptable est de 1,354 million \$, ce qui porte à croire qu'il y a un important profit latent.

Nous vous présentons deux options (décrites en détail plus loin) pour tirer parti de cet actif en vue d'obtenir des capitaux supplémentaires :

- a. Vendre l'actif et le reprendre en location
- b. Hypothéquer l'actif

5. Suspendre le versement des dividendes

TankCo verse actuellement d'importants dividendes (400 000 \$ en 2015 et 350 000 \$ en 2014). Maintenant que Rob et Sarah sont propriétaires de TankCo, il n'ont peut-être plus besoin de ces dividendes pour vivre confortablement. Par conséquent, pour conserver la trésorerie et améliorer la liquidité de TankCo, nous vous suggérons de suspendre le versement des dividendes jusqu'à ce que les activités de TankCo soient de nouveau rentables.

Remarque : Comme la formulation du travail à faire permettait une certaine latitude, d'autres suggestions pourraient être acceptées relativement à cette occasion d'évaluation.)

Conclusions globales

La société a suffisamment de solutions à sa disposition pour éviter une crise de liquidité. Les suggestions formulées ci-dessus devraient être mises en œuvre immédiatement. À long terme, TankCo doit renouer avec la rentabilité et accumuler des capitaux pour améliorer sa situation financière.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose certaines mesures pour améliorer la situation financière ou la situation de liquidité.

Compétent – Le candidat analyse et évalue la situation financière et la situation de liquidité, et conseille le client sur la façon de gérer la situation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse et évalue la situation financière et la situation de liquidité, et conseille le client sur la façon de gérer la situation. Il analyse clairement la capacité d'emprunt dont dispose TankCo et élabore des solutions tant à court terme qu'à long terme.

Occasion d'évaluation n° 14

Le candidat analyse et évalue les options de financement.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences en Finance.

Le Conseil a relevé deux possibilités qui permettraient à TankCo d'utiliser ses actifs immobiliers non grevés pour obtenir du financement supplémentaire. Ces deux possibilités sont analysées en détail ci-dessous.

Opération de cession-bail

Comme il y a un gain inhérent de 4,646 millions \$ sur le terrain et le bâtiment, il sera bon de réaliser ce gain afin d'augmenter les bénéfices non répartis. Si cela était possible, ce gain nous permettrait de respecter la clause restrictive concernant le ratio dettes/capitaux propres. Il faut toutefois tenir compte des dispositions du chapitre 3065, « Contrats de location », du *Manuel*.

Selon le paragraphe 3065.63, le bail doit être comptabilisé comme un contrat de location-acquisition, de location-financement ou de location-exploitation par le vendeur-preneur. Pour établir si le bail est un contrat de location-acquisition, il faut prendre en compte les trois critères suivants :

- *Il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété du bien au terme de la durée du bail.* L'information fournie ne fait état d'aucune disposition ni d'aucune assurance de ce genre.
- *La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques de la propriété.* Comme le bail ne couvre que la moitié de la durée économique du bien (ce qui est inférieur au pourcentage de référence de 75 %), ce critère n'est pas rempli non plus.
- *Le bailleur est assuré de récupérer le capital investi dans le bien loué et de gagner un rendement sur cet investissement.* Ce critère est habituellement rempli lorsque la valeur actualisée du paiement minimal en vertu du bail représente plus de 90 % de la valeur du bien.

Valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location = 500 000 \$ + 500 000 \$ FAA
(9 ans, 5,45 %) = 3 983 760 \$

$3\,983\,760 \$ \div 6\,000\,000 \$ = 66 \%$

Par conséquent, ce critère n'est pas rempli.

Le bail est donc un contrat de location-exploitation.

Le paragraphe 3065.66 indique que « [...] lorsque le bail établi lors d'une cession-bail est considéré comme un contrat de location-exploitation, tout gain ou perte résultant de la vente doit être reporté et amorti, en proportion des loyers, sur la durée du bail ». [Selon l'exemple 4 du chapitre 3065]

Produit de la vente	6 000 000 \$
Valeur comptable du terrain	(500 000)
Valeur comptable du bâtiment	(854 000)
Gain résultant de la vente du bâtiment	4 646 000
Paiements minimums exigibles en vertu du bail (gain reporté)	3 983 760
Gain comptabilisé immédiatement	662 240 \$

Par conséquent, nous comptabiliserions un gain de 662 240 \$ immédiatement après la vente et le gain reporté de 3 983 760 \$ serait comptabilisé sur la durée du bail. Cela aurait pour effet d'améliorer considérablement le ratio dettes/capitaux propres de TankCo.

Remarque : Bien que cette analyse soit fortement liée à des questions d'information financière, la comptabilisation de l'opération a une incidence considérable sur le ratio dettes/capitaux propres de TankCo. Elle est donc pertinente dans ce cas en raison des options de financement envisagées et de la situation financière actuelle de TankCo.

Prêt hypothécaire immobilier

La société peut générer des liquidités en hypothéquant le bâtiment. Ces liquidités pourraient servir à rembourser une partie des montants dus à la banque et peut-être aussi à financer le démarrage de la ligne de réservoirs en fibre de verre.

Le montant du financement hypothécaire disponible est basé sur un ratio prêt/valeur de 60 %. La société devra engager des frais pour faire faire une évaluation par un expert, mais ce prêt devrait lui permettre d'obtenir presque 3,6 millions \$. Ce montant est plus que suffisant pour rembourser le solde de la ligne de crédit auprès de la banque, ce qui rassurerait celle-ci.

Comparaison entre le prêt hypothécaire et la cession-bail

Pour comparer les deux options, les éléments à prendre en considération sont les suivants :

- Le taux d'intérêt implicite du contrat de cession-bail est plus élevé que le taux que l'on pourrait obtenir si l'on avait recours à un prêt hypothécaire traditionnel, ce qui rend la

- cession-bail un peu plus coûteuse (5,45 % pour l'opération de cession-bail par rapport à 4,75 % pour le financement hypothécaire).
- Il faut toutefois tenir compte du fait que TankCo devra payer les frais liés au financement hypothécaire, notamment les frais juridiques, les évaluations et toute commission d'engagement du prêteur. Il est également possible qu'elle ait à souscrire une assurance pour le prêt hypothécaire (bien que l'assurance puisse être optionnelle étant donné le faible ratio prêt/valeur de 60 %). Cela réduira l'écart entre les taux d'intérêt effectifs des deux options.
 - Il pourrait aussi y avoir d'importantes différences entre les deux options sur le plan fiscal.
- Si la société opte pour l'opération de cession-bail, le terrain et l'immeuble seraient considérés comme « vendus », ce qui donnerait lieu à un important gain de 4,646 millions \$. Il faudrait analyser de façon plus détaillée ce gain (dont une partie serait une récupération), mais, si nous tenons pour acquis que le gain total serait un gain en capital, cela donnerait lieu à des impôts d'environ 1,162 million \$ (4,646 millions \$ × taux d'inclusion de 50 % × taux d'imposition de 50 % sur les revenus de placement). Cette option devient ainsi beaucoup moins attrayante.
 - Cet inconvénient considérable serait toutefois compensé par le fait que les paiements au titre du contrat de location-exploitation seront entièrement déductibles aux fins de l'impôt. Toutefois, seule la partie du prêt hypothécaire qui représente des intérêts donnerait droit à une déduction fiscale.
 - Le grand avantage de l'opération de cession-bail est qu'elle permet de transformer la pleine valeur des biens immobiliers en trésorerie (après impôts). La somme ainsi obtenue peut servir à rembourser presque entièrement la dette bancaire. Compte tenu de la ligne de crédit et de la dette à long terme, la société devait à la Banque canadienne 6,4 millions \$ en tout au 31 décembre 2015. L'opération de cession-bail éliminerait le problème de liquidité, à condition que la société soit en mesure de rétablir des flux de trésorerie d'exploitation positifs.
 - Il faut toutefois se demander où en seront les choses à la fin de la période de 10 ans. La société pourrait avoir à payer des loyers plus élevés au moment du renouvellement du bail ou avoir à trouver de nouvelles installations de production. Ce risque est quelque peu atténué par le fait que le déclin du secteur pourrait entraîner la fermeture ou la vente de l'entreprise ou encore forcer cette dernière à emménager dans des installations plus petites.
 - Les modalités des deux options de financement sont également différentes. La durée du prêt hypothécaire est de 5 ans, alors que celle du bail est de 10 ans. Vu le déclin du secteur, il deviendra plus difficile de soutenir et de renouveler le financement par emprunts à mesure que les bénéfices de l'entreprise diminueront. Le bail offre un financement à taux fixe pour une période deux fois plus longue sans clauses restrictives. Il peut également devenir plus difficile de respecter les clauses restrictives dans un secteur instable et en déclin. Cela dit, les contrats de prêt hypothécaire contiennent rarement des clauses restrictives exigeantes.

Conclusions sur les options de financement

En raison de l'importante charge fiscale qui découlerait de l'opération de cession-bail, je recommande à TankCo de choisir le prêt hypothécaire. Pour simplifier les choses, toutefois, je suggère que TankCo fasse des démarches auprès de sa banque actuelle pour lui demander une facilité complète comprenant une ligne de crédit et un prêt hypothécaire. Cette facilité pourrait être adaptée aux besoins actuels et futurs de TankCo. Comme la banque connaît déjà les activités de TankCo, cette solution serait la plus facile à mettre en œuvre. Les produits supplémentaires aideront la société à régler la crise de liquidités et pourront aussi servir à financer les investissements de croissance (projet de réservoirs en fibre de verre).

La direction doit préparer des prévisions à long terme portant sur le résultat, la situation financière et les flux de trésorerie pour veiller à ce que les flux de trésorerie soient suffisants pour lui permettre d'assurer le service de la dette qui s'ajoute à la structure du capital et à ce que toutes les clauses restrictives des emprunts soient respectées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certains des avantages et des inconvénients des options de financement.

Compétent – Le candidat analyse et évalue les avantages et inconvénients importants des options de financement, et formule une recommandation étayée.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse et évalue les avantages et les inconvénients importants des options de financement, et formule une recommandation étayée. Il explique en quoi l'option choisie est préférable du point de vue de la situation financière actuelle et comment elle aidera l'entreprise à réaliser ses projets.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2
RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
TANKCO LTÉE**

Le candidat qui a choisi le rôle en Gestion de la performance doit effectuer une analyse exhaustive de la situation actuelle de la société, analyser le coût de revient des réservoirs commerciaux, recommander un prix et une stratégie d'établissement des prix pour les réservoirs en fibre de verre, présenter une analyse critique du plan stratégique préparé pour TankCo par Josh et son équipe, et formuler des recommandations aux nouveaux propriétaires quant à l'avenir de la société. Dans le cadre de sa mission, le candidat doit traiter des erreurs importantes d'information financière dans le projet d'états financiers et évaluer l'incidence de ces erreurs sur le respect des clauses restrictives du prêt bancaire.

Pour les occasions d'évaluations n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction portant sur le rôle en Certification.

**Au : Conseil d'administration de TankCo ltée
De : CPA, conseiller en gestion
Objet : Plan stratégique de TankCo**

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat effectue une analyse quantitative de la situation de TankCo.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

L'analyse du plan stratégique de TankCo requiert d'abord une évaluation quantitative et qualitative de l'environnement interne et externe. L'analyse présentée dans l'ébauche de plan fournie par la direction ne décrit pas adéquatement la situation actuelle d'un point de vue interne et externe. Or, comprendre la situation actuelle est essentiel aux fins de la planification stratégique.

Nous effectuerons d'abord une analyse quantitative de la performance récente de la société par rapport à celle de l'exercice précédent et aux données de référence sectorielles.

Analyse des ratios

L'analyse des ratios est utile pour cerner les forces et les faiblesses de la société, car elle permet d'évaluer la performance de celle-ci par rapport aux données sectorielles.

	2014 (réel)	2015 (non ajusté)	2016 (budgété)	Données sectorielles
Évolution des ventes – secteur résidentiel	s. o.	(21,7)%	17,4 %	(2,0) %
Évolution des ventes – secteur commercial	s. o.	(2,7)%	31,9 %	3,1 %
Marge brute globale	22,5 %	19,5 %	21,4 %	24,0 %
Marge brute – secteur commercial	(15,5) %	(4,1)%	(2,4) %	24,0 %
Marge brute – secteur résidentiel	34,8 %	29,0 %	32,2 %	24,0 %
Marge d'exploitation	9,8 %	2,3 %	8,9 %	10,0 %
Ratio du fonds de roulement	2,0	1,2	s. o.	1,45
Rotation des stocks*	4,0	3,0	s. o.	6,0
Ratio dettes/capitaux propres	1,3	1,7	s. o.	1,02

* CMV ÷ solde de clôture des stocks

Si l'on tient compte de l'ajustement lié aux deux ventes de réservoirs commerciaux à livrer, les ventes ont réellement augmenté de 10,3 % $((3\ 600 + 480) - 3\ 700) \div 3\ 700$, ce qui est nettement mieux que -2,7 %.

Interprétation de l'analyse quantitative

Avant les ajustements, la société affichait une performance considérablement inférieure à la moyenne du secteur en 2015 au regard de plusieurs indicateurs, notamment :

- l'évolution des ventes des divisions commerciale et résidentielle;
- la marge brute et la marge d'exploitation de la société (bien que la marge brute de la division résidentielle ait été supérieure à la moyenne sectorielle).

Elle affichait aussi des ratios financiers nettement plus faibles que la moyenne du secteur, notamment :

- un ratio du fonds de roulement inférieur, ce qui implique une moins grande liquidité;
- un ratio dette/capitaux propres supérieur, ce qui implique un risque financier plus élevé.

De plus, les indicateurs suivants montrent que la société gère son fonds de roulement de façon moins efficiente que la moyenne du secteur :

- taux de rotation des stocks inférieur, ce qui signifie que la société ne gère pas sa chaîne logistique aussi bien que ses concurrents;
- hausse des prélèvements sur sa ligne de crédit (passant de 1,1 million \$ en 2014 à 2,9 millions \$ en 2015), rendue nécessaire par l'immobilisation de la trésorerie découlant de la gestion inefficente du fonds de roulement.

Soulignons que les résultats financiers et les indicateurs de performance pour 2014 étaient proches de la moyenne du secteur, ce qui laisse croire qu'un redressement est possible.

Résultats de 2015 par rapport à ceux de 2014

L'analyse des résultats de 2015 par rapport à ceux de l'exercice précédent nous aidera à déterminer les causes de la sous-performance financière.

	2014	2015	Écart
	(non audité)	(ajusté)	
	(non audité)	(non audité)	
Ventes	15 126	13 026	(2 100)
	\$	\$	\$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	11 042	9 862	(1 180)
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	1 924	2 600	676
Amortissement	678	692	14
	<u>13 644</u>	<u>13 154</u>	<u>(490)</u>
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 482	(128)	(1 610)
Perte liée aux poursuites éventuelles		355	355
Charge d'intérêts	305	344	39
	<u>1 177</u>	<u>(827)</u>	<u>(2 004)</u>
Bénéfice (perte) avant impôts	294	(2)	(296)
Charge (produit) d'impôts			<u>(1 708)</u>
Bénéfice net (perte nette)	<u>883 \$</u>	<u>(825)\$</u>	<u>\$</u>

Analyse fondée sur les données de 2015 non ajustées

	2014	2015	Écart
	(non audité)		
Ventes	15 126	12 546	(2 580)
	\$	\$	\$
Charges d'exploitation			
Coût des ventes, amortissement non compris	11 042	9 410	(1 632)
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	1 924	2 156	232
Amortissement	678	692	14
	<u>13 644</u>	<u>12 258</u>	<u>(1 386)</u>
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 482	288	(1 194)
Charge d'intérêts	305	344	39

Bénéfice (perte) avant impôts	1 177	(56)	(1 233)
Charge (produit) d'impôts	294	(14)	(308)
Bénéfice net (perte nette)	883 \$	(42)\$	(925)\$

Voici les principales questions soulevées par l'analyse fondée sur les données ajustées :

- Baisse des ventes, qui peut être attribuable au déclin du marché et à la perte d'un distributeur clé.
- Baisse de la marge brute globale (passée de 22,5 % en 2014 à 19,5 % en 2015, qui peut être en partie attribuable à la baisse du volume de ventes et à la répartition des coûts fixes entre un nombre moins élevé d'unités, mais aussi à une hausse des coûts. Un examen plus approfondi des causes de la baisse des marges brutes est nécessaire pour déterminer comment renverser la tendance.
- Hausse des frais généraux, des frais de vente et des frais administratifs (écart de 676 000 \$), qui est principalement attribuable à la comptabilisation en charges des frais de R&D liés au réservoir en fibre de verre et à l'augmentation des charges au titre des franchises d'assurance. Ces charges (444 000 \$) sont ponctuelles et ne devraient pas être prises en compte pour la détermination d'un niveau de rentabilité normalisé.
- Hausse de 39 000 \$ de la charge d'intérêts, qui découle de l'utilisation accrue de la ligne de crédit. TankCo peut se permettre d'assumer une charge d'intérêts plus élevée à ce moment-ci; la réduction du crédit dont elle dispose, qui est passé de 2 millions \$ en 2014 à 543 000 \$ en 2015, est toutefois plus inquiétante.
- Les charges à payer liées aux poursuites ont été mentionnées dans l'analyse des problèmes de comptabilité potentiels. Il s'agit aussi d'ajustements de normalisation.
- Selon le bilan, l'efficacité du fonds de roulement semble avoir diminué pendant l'exercice :
 - le taux de rotation des stocks a diminué, passant de 4,0 à 3,0 en 2015;
 - le ratio du fonds de roulement a diminué, passant de 2,0 à 1,2.

Évaluation globale

La situation financière de TankCo est très précaire en 2015 et met la société en danger en raison des manquements potentiels aux clauses restrictives du contrat de prêt. Si la banque retire sa facilité de crédit, il sera difficile pour l'entreprise de poursuivre ses activités, et encore plus d'investir des capitaux supplémentaires pour entreprendre de nouveaux projets comme celui de réservoirs en fibre de verre.

Ces constats seront pris en compte dans les conclusions de l'analyse de la situation actuelle formulées plus loin dans notre rapport.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat calcule la plupart des ratios et tente de les analyser en les comparant aux données de référence sectorielles.

Compétent – Le candidat calcule la plupart des ratios et les analyse en les comparant aux données de référence sectorielles.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule la plupart des ratios, les analyse en les comparant aux données de référence sectorielles et fait une certaine analyse des tendances.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat effectue une analyse qualitative de la situation de TankCo.

Le candidat montre la PROFONDEUR DE sa compétence en Gestion de la performance.

Nous avons préparé une analyse FFPM pour aider le Conseil à mieux comprendre les forces, faiblesses, possibilités et menaces propres à l'entreprise.

Forces internes

- La société est en activité depuis longtemps, ce qui laisse croire que la stratégie de l'entreprise est viable et l'a bien servie jusqu'à l'exercice précédent. Elle a un long historique de rentabilité. Sa performance financière en 2014 était conforme aux données de référence du secteur.
- Elle dispose d'un réseau stable de distributeurs.
- Sa part du marché des réservoirs résidentiels est d'environ 10 % (2 millions de réservoirs installés dans la région et cycle de remplacement de 10 ans, ce qui équivaut à des ventes annuelles de 200 000 réservoirs. TankCo prévoit vendre environ 20 000 réservoirs en 2016, ce qui correspond à 10 % du marché.)
- Son processus de fabrication des réservoirs résidentiels est hautement automatisé.
- Elle dispose d'une main-d'œuvre stable, qui possède une expertise pointue en façonnage et en soudage.
- Elle réussit à réaliser des gains d'efficacité dans sa division commerciale, ce qui témoigne d'une amélioration continue.
- Elle pourrait commencer à fabriquer des réservoirs en fibre de verre et à commercialiser ces derniers par l'entremise de son réseau de distributeurs.

Faiblesses internes

- La santé déclinante du président de la société, Lou Marshall, a pu avoir une incidence négative sur les activités en 2015.
- La grève de février a nécessité l'embauche de travailleurs contractuels; les réservoirs fabriqués par ces travailleurs étaient de qualité inférieure, ce qui a eu des conséquences financières et opérationnelles négatives importantes. Il se peut aussi que la réputation de la société sur le plan de la qualité des réservoirs en souffre à long terme.
- La livraison de réservoirs défectueux en février a révélé des faiblesses dans la fabrication et les programmes de contrôle qualité de la société.
- La société est en mauvaise posture financière : des manquements aux modalités des facilités de crédit actuelles sont probables et il se peut qu'elle ait besoin de nouveau financement.
- La gestion des créances clients est déficiente, ce qui indique que les recouvrements sont en baisse auprès du groupe de distributeurs actuel.
- La gestion des stocks est déficiente, comme en témoignent l'accumulation de matières premières et le taux de rotation inférieur à la moyenne du secteur.
- La planification de la relève est inadéquate : Josh Hoppy n'a été engagé que récemment et on a laissé les activités traîner tout au long de 2015.
- La société a perdu un distributeur important en raison de problèmes de qualité; d'autres distributeurs pourraient être mécontents.
- Les systèmes de comptabilité de gestion sont déficients; les coûts ne sont vraisemblablement pas adéquatement répartis entre la division commerciale et la division résidentielle, ce qui fausse les informations fournies à la direction sur la rentabilité relative de celles-ci.
- Compte tenu de la grève récente, on sait qu'il y a de l'incertitude quant à la satisfaction du personnel.
- Le Conseil ne se réunit que deux fois par année; vu l'arrivée de nouveaux propriétaires, il serait bon que le Conseil tienne des réunions plus souvent.
- La présence de l'ancienne auditrice (maintenant à la retraite) au Conseil pourrait être préoccupante, voire créer une situation de conflit d'intérêts.
- L'arrivée de nouveaux propriétaires cause de l'incertitude quant à l'avenir de la société.
- L'augmentation du nombre de poursuites accroît le risque d'insolvabilité de TankCo.
- La politique de dividende est discutable : même si TankCo a perdu 42 000 \$ en 2015, le montant des dividendes versés est passé de 350 000 \$ à 400 000 \$ en 2015.

Possibilités externes

- Le volume de vente du secteur des réservoirs commerciaux est en croissance.
- La réglementation gouvernementale stricte (par exemple, processus d'approbation des réservoirs en fibre de verre) pourrait constituer une barrière à l'entrée pour d'autres fabricants souhaitant s'établir sur le marché.
- L'augmentation des prix des réservoirs résidentiels pourrait compenser la diminution du volume des ventes. TankCo pourrait tirer parti de cette tendance si elle réussit à optimiser son processus de fabrication.

- Les coûts élevés de l'électricité dissuadent les consommateurs de passer du chauffage au mazout au chauffage à l'électricité.

Menaces externes

- Le marché des réservoirs résidentiels est en déclin.
- Les produits de substitution (par exemple, les réservoirs en fibre de verre et d'autres systèmes de chauffage sans réservoir) représentent une grande menace.
- La concurrence est forte, de sorte que les réservoirs commerciaux sont vendus à des prix rapportant une faible marge.
- Le nombre de fabricants de réservoirs résidentiels reste stable alors que le marché est en déclin constant, ce qui intensifiera la concurrence au fil du temps.
- La durabilité croissante des réservoirs résidentiels fait augmenter la durée d'utilité de ces derniers, ce qui contribue au recul des ventes.

Conclusions de l'analyse de la situation

- Il y a de l'incertitude quant à l'orientation que donneront les nouveaux propriétaires à TankCo. Les enfants pourraient souhaiter se départir de leurs actions ou choisir de les conserver sans toutefois investir leur propre argent dans la société, ou encore continuer d'exploiter l'entreprise et peut-être y investir des fonds supplémentaires pour poursuivre l'œuvre de leur père. Il est nécessaire de bien comprendre leurs objectifs pour définir les nouvelles mission et vision, et ainsi aider le Conseil à évaluer les options stratégiques.
- La société a réussi à demeurer concurrentielle par le passé, mais il y a eu un certain relâchement en 2015; elle a commis une erreur importante lorsqu'elle a livré des réservoirs défectueux.
- La situation financière précaire de TankCo restreindra ses options stratégiques.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat mentionne quelques points dans chaque catégorie.

Compétent – Le candidat analyse un ensemble équilibré de points dans chaque catégorie.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon exhaustive un ensemble équilibré de points dans chaque catégorie.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat effectue une analyse approfondie de la rentabilité des deux gammes de produits (résidentielle et commerciale).

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Répartition des coûts

Plusieurs indices portent à croire que la méthode de répartition des coûts fausse les informations de gestion :

- Un important groupe de coûts indirects peut être réparti entre plusieurs inducteurs de coûts.
- On continue d'attribuer les coûts indirects en fonction du nombre d'heures de main-d'œuvre directe, alors que le processus de fabrication des réservoirs résidentiels a été modifié il y a trois ans, ce qui a fait baisser les coûts de main-d'œuvre directe et fait augmenter les coûts d'automatisation.
- Certains coûts sont attribués en fonction d'un inducteur de coûts alors qu'il s'agit de coûts directs (gestion de la production).
- La division commerciale utilise une très petite surface par rapport à celle utilisée par la chaîne de montage de la division résidentielle.
- Une proportion excessive des frais d'expédition est attribuée à la division résidentielle.

Chacun de ces indicateurs laisse croire qu'une proportion excessive des coûts est attribuée à la division commerciale, ce qui a comme conséquence l'interfinancement de la division résidentielle.

Pour obtenir un portrait plus fidèle de la rentabilité réelle de chaque ligne de produits, la société devrait avoir recours à la méthode des coûts par activités. Le tableau suivant présente la nouvelle répartition des coûts indirects fixes de l'usine pour 2015 selon cette méthode :

	Répartition	Division commerciale	Division résidentielle
Amortissement	10 % et 90 %	69 \$	623 \$
Taxes foncières	20 % et 80 %	129	516
Expédition	25 % et 75 %	109	328
Réparations de l'usine	20 % et 80 %	59	235
Gestion de la production	Montant précis	158	602
			2 304
		524 \$	\$

Par ailleurs, en appliquant la répartition révisée des coûts indirects fixes aux deux divisions, on obtient ce qui suit :

Données réelles pour 2015

Données de l'étude de cas	Rentabilité selon la répartition antérieure		Rentabilité selon la répartition révisée	
	Division commerciale	Division résidentielle	Division commerciale	Division résidentielle
Ventes	3 600	8 946	3 600	8 946
Coût des ventes				
Matières premières	1 461	1 873	1 461	1 873
Main-d'œuvre directe	1 093	1 836	1 093	1 836
Coûts indirects variables	137	873	137	873
	1 055	1 773		2 304
Coûts indirects fixes	524	—	524	—
Coût des ventes total	3 746	6 355	3 215	6 886
Marge brute (\$)		2 591		2 060
	(146)\$	\$	385 \$	\$
Marge brute (%)	(4,1) %	29,0 %	10,7 %	23,0 %

Cette nouvelle répartition des coûts donne une image bien différente de la rentabilité de chaque division pour 2015 et pour 2016. La division commerciale affiche toujours une performance médiocre en 2015, mais n'a pas subi la perte de 146 000 \$ qu'indiquait le rapport de la direction. En fait, elle a généré une marge brute de 385 000 \$.

Par ailleurs, la réattribution des coûts indirects fixes et la révision des prévisions de Josh aboutira vraisemblablement à un portrait bien plus intéressant de la division commerciale au chapitre de la rentabilité.

Conclusion

La direction prend des décisions fondées sur des informations de gestion inexactes, ce qui peut avoir une incidence sur l'établissement du prix des réservoirs commerciaux ainsi que sur la décision de Josh d'abandonner la division commerciale. Comme cette division est bel et bien rentable, il ne faudrait apporter aucun ajustement pour dépréciation, ce que suggérerait pourtant le service de la comptabilité.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de recalculer les coûts indirects à attribuer à chacune des divisions ou leur marge brute respective.

Compétent – Le candidat recalcule les coûts indirects à attribuer à chacune des divisions et leur marge brute respective pour un exercice.

Compétent avec distinction – Le candidat recalcule les coûts indirects à attribuer à chacune des divisions et leur marge brute respective pour les deux exercices, et conclut que la division commerciale est rentable.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat évalue la stratégie d'établissement des prix pour le projet de nouveaux réservoirs en fibre de verre.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Dans la présente section, nous traiterons de la stratégie d'établissement des prix pour les nouveaux réservoirs en fibre de verre. On nous a fourni des informations concernant l'offre et la demande sur le marché selon différents niveaux de prix. La proposition de valeur pourrait comprendre d'autres avantages (par exemple, une diminution des primes d'assurance habitation pour les ménages qui possèdent un réservoir en fibre de verre plutôt qu'en acier) qui ne sont pas pris en compte ici.

La proposition de valeur du réservoir en fibre de verre est fondée sur sa plus longue durée de vie utile pour le client. Toutefois, cet avantage est contrebalancé par des coûts plus élevés et, par conséquent, par des prix de détail plus élevés. Un réservoir en acier se vend actuellement 525 \$ sur le marché de gros. Si un réservoir en fibre de verre dure deux fois plus longtemps, les clients devraient être disposés à le payer jusqu'à 1 050 \$. Le prix du réservoir concurrent sur le marché

est actuellement de 900 \$, ce qui témoigne probablement de la qualité inférieure du produit comparativement à celui de TankCo.

La vente de réservoirs en fibre de verre aura une incidence importante à long terme, puisqu'elle ralentira le cycle de remplacement des réservoirs à mazout au cours des décennies à venir et aura pour effet de multiplier par deux le taux annuel de déclin du marché, qui s'établit actuellement à 2 %. Cependant, pendant les 10 prochaines années, le marché du remplacement de réservoir devrait poursuivre son déclin au rythme actuel, ce dont la société devrait tenir compte dans sa planification à long terme. Par exemple, un investissement important dépassant un horizon de planification de 10 ans pourrait s'avérer peu souhaitable. De plus, il faudrait que la société fasse un effort particulier pour gérer sa structure de coûts en prévision du déclin des volumes de ventes au cours des années à venir.

Stratégies d'établissement des prix

La stratégie d'établissement des prix tient compte de la viabilité à long terme, alors que le prix couvre l'ensemble des coûts. Les tactiques d'établissement des prix peuvent s'inscrire dans une approche à court terme pour répondre à des conditions particulières du marché. Voici certaines approches à considérer dans la décision du prix à établir :

- Lorsque le produit de TankCo sera certifié, il n'y aura que deux acteurs sur le marché, et la concurrence sera par conséquent restreinte. Cette situation permettra aux acteurs d'établir un prix d'écrémage jusqu'à ce que d'autres concurrents arrivent sur le marché. Le délai de certification et de développement ne protégera le marché qu'à court terme, selon le stade d'avancement d'éventuels projets de réservoirs en fibre de verre d'autres fabricants. Cette option repose sur l'hypothèse que TankCo et son concurrent profiteraient du maintien de prix élevés jusqu'à ce qu'un concurrent d'importance se manifeste.
- TankCo pourrait juger approprié d'avoir recours à des prix de pénétration, c'est-à-dire d'établir ses prix en deçà de ceux de la concurrence afin d'attirer un plus grand nombre de distributeurs. Toutefois, compte tenu de la phase actuelle du cycle de vie du secteur des réservoirs de mazout résidentiels, une telle stratégie risquerait de déclencher une guerre de prix, puisque les fabricants de réservoirs — en acier ou en fibre de verre — défendraient vigoureusement leur part de marché. Vu sa situation financière précaire, TankCo ne serait pas en mesure de survivre longtemps à une guerre de prix.
- Une stratégie d'établissement des prix en fonction du marché serait axée sur la valeur du produit pour le client et sur le prix du produit pratiqué sur le marché. Comme le montre l'étude de marché, TankCo devrait, en fixant le prix d'un réservoir à 900 \$, pouvoir s'emparer de plus de la moitié du marché, vraisemblablement grâce à la plus longue durée de vie de ses réservoirs. De plus, établir un prix égal ou supérieur à celui de son concurrent serait moins susceptible de déclencher une guerre de prix.
- TankCo pourrait vouloir offrir un prix en lot afin d'amener des distributeurs à changer de fournisseur pour tous leurs achats de réservoirs. Ainsi, elle pourrait tirer parti de différentes lignes de produits pour attirer davantage de distributeurs sans expressément annoncer des prix plus bas. Dans un contexte de marché en déclin, l'ensemble du secteur des réservoirs résidentiels a intérêt à maintenir des prix stables.

Afin de déterminer le prix optimal, nous pouvons effectuer une analyse quantitative à l'aide des données sur le marché et les coûts, mais les résultats doivent être interprétés à la lumière des approches stratégiques qui précèdent. Nous avons calculé le prix donnant la marge sur coûts variables différentielle la plus élevée et déterminé que le prix optimal est de 1 000 \$ le réservoir. Notre analyse tient compte des éléments suivants :

- Au prix de 1 000 \$, les réservoirs de TankCo conserveraient vraisemblablement un léger avantage sur le marché grâce à leur durée de vie plus longue.
- Le coût d'opportunité lié aux ventes perdues de réservoirs en acier doit être pris en considération dans l'analyse. Un prix de 700 \$ donnerait lieu aux ventes et à la marge sur coûts variables les plus élevées, mais, compte tenu de la diminution du volume de ventes de réservoirs en acier qui en découlerait, la marge sur coûts variables nette est inférieure à celle associée aux autres scénarios de prix.

Recommandation

À notre avis, TankCo devrait vendre son réservoir 1 000 \$. Un ajustement ultérieur du prix (potentiellement à la baisse) demeure une option viable. Le prix futur dépendra de la réception par le marché du nouveau réservoir en fibre de verre et de la réaction des concurrents à la structure de prix, ainsi que de l'arrivée éventuelle de nouveaux acteurs. Nous estimons que cette approche établit un juste équilibre permettant d'exploiter cette possibilité à court terme tout en tenant compte de la menace à long terme pour le secteur d'un déclin accéléré du marché provoqué par ces nouveaux produits.

ANNEXE A
PROJET DE RÉSERVOIRS EN FIBRE DE VERRE
BUDGET DES INVESTISSEMENTS

A	B	C	D	E = B x C	F = E x A	G	H = E x G	I = F - H	J = B x C x D	K	L = J x K	M = I - L
Prix du fabricant	Demande du marché (nbre de réservoirs)	Part de marché estimative de TankCo	Remplacement du volume de réservoirs en acier de TankCo	Réservoirs en fibre de verre : volume de ventes prévu (unités)	Réservoirs en fibre de verre : ventes (milliers \$)	Réservoir en fibre de verre : coût unitaire	Réservoir en fibre de verre : coût total (milliers \$)	Réservoir en fibre de verre : marge sur coûts variables différentielle (milliers \$)	Réservoir en acier : volume de ventes perdu (unités)	Coût d'opportunité par réservoir	Coût d'opportunité (milliers \$)	Marge sur coûts variables positive nette (milliers \$)
700,00	50 000	80 %	35 %	40 000	28 000	600,00	24 000	4 000	14 000	150,00	2 100	1 900
800,00	20 000	75 %	45 %	5 000	12 000	600,00	9 000	3 000	6 750	150,00	1 013	1 988
900,00	15 000	65 %	50 %	9 750	8 775	600,00	5 850	2 925	4 875	150,00	731	2 194
1 000,00	12 000	60 %	55 %	7 200	7 200	600,00	4 320	2 880	3 960	150,00	594	2 286
100,00	6 000	35 %	80 %	2 100	2 310	600,00	1 260	1 050	1 680	150,00	252	798

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de recommander un prix.

Compétent – Le candidat recommande un prix et fournit une analyse suffisante à l'appui.

Compétent avec distinction – Le candidat recommande un prix et fournit une analyse qualitative et quantitative exhaustive à l'appui.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat évalue, pour les nouveaux propriétaires, les priorités stratégiques de la direction.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Évaluation des plans de la direction pour 2016

La direction a établi trois priorités pour 2016. Dans la présente section de notre rapport, nous en évaluerons la pertinence.

1. Regagner le distributeur perdu

La fidélisation des distributeurs est un facteur clé de succès dans le secteur des réservoirs résidentiels étant donné qu'il n'existe pas de possibilités de croissance interne dans un marché en pleine maturité ou en déclin.

La direction prévoit offrir une remise supplémentaire, ce qui pourrait être efficace, mais comporte des risques additionnels. Une remise de 5 % correspond à une réduction d'environ 26 \$ par réservoir résidentiel, ce qui ferait considérablement diminuer la marge brute. Voici les risques liés à cette approche :

- Les données de 2016 pourraient être inférieures aux prévisions si la remise de 5 % est infructueuse et que le volume de ventes perdu n'est pas regagné.
- La durée de l'offre est incertaine. Il pourrait être difficile de rétablir le prix normal après avoir offert une remise.
- Le distributeur perdu n'est pas le seul à avoir reçu des réservoirs défectueux; il n'est que le seul à avoir changé de fournisseur. Si d'autres distributeurs apprennent qu'une remise lui a été offerte, ils pourraient eux aussi en demander une à TankCo, ce qui ferait baisser la marge brute sur toutes les ventes de réservoirs.
- La réduction des prix dans un marché en déclin pourrait déclencher une guerre de prix avec les autres fabricants, ce qui est courant quand un acteur tente de gruger la part de marché d'un autre.
- La remise ne règle pas le problème sous-jacent, qui concernait la qualité du produit.

Recommandations à la direction

Regagner le distributeur perdu devrait être une priorité pour la direction. Cependant, celle-ci devrait tenter de négocier des modalités qui n'impliquent pas une réduction du prix de ses réservoirs.

La direction pourrait décider, plutôt, de continuer d'offrir sa garantie de remplacement.

Comme TankCo prévoit que les réservoirs résidentiels généreront une marge brute de 3,4 millions \$, elle devrait être en mesure de mettre en place un programme incitatif intéressant pour convaincre le distributeur de la reprendre comme fournisseur, tout en répondant aux préoccupations des distributeurs en matière de qualité.

Au-delà du distributeur que TankCo a déjà perdu, la direction devrait prendre les devants pour consolider sa clientèle restante et éviter de perdre d'autres distributeurs. Il se pourrait que d'autres réservoirs défectueux, non encore détectés, posent des problèmes dans les années à venir, ce qui risque d'aggraver les difficultés de la société et d'entraîner d'autres poursuites.

2. Achever le développement des activités liées au réservoir en fibre de verre.

D'un point de vue stratégique, cette possibilité présente des avantages et des inconvénients.

Avantages :

- L'offre d'un réservoir en fibre de verre permettra de diversifier l'éventail de produits de la société.
- L'élargissement de l'éventail de produits offerts contribuera à consolider les relations avec les distributeurs qui cherchent à faire affaire avec un fournisseur unique pour, possiblement, négocier des remises sur quantité plus importantes.
- Un éventail de produits plus diversifié pourrait susciter l'intérêt de nouveaux distributeurs.
- Les réservoirs en fibre de verre sont rentables et permettent de dégager une marge supérieure à celle des réservoirs en acier (selon le prix de vente).
- TankCo a déjà investi plus de 560 000 \$ en R&D.

Inconvénients :

- Les tests et le processus de certification sont en suspens. Même si les coûts étaient raisonnables, l'incertitude demeure.
- La nouvelle ligne de produits cannibaliserait les ventes actuelles de réservoirs en acier.
- Il faudra se pencher sur la capacité de l'usine. Les deux divisions actuelles occupent la totalité de la superficie de l'usine.
- L'incidence sur les coûts indirects de TankCo est incertaine. Les coûts en capital n'ont pas encore été abordés (par exemple, faudra-t-il du nouveau matériel pour la fabrication à grande échelle des réservoirs?).
- Le projet nécessite des capitaux supplémentaires que la société n'a peut-être pas à sa disposition.

- La réaction des concurrents est incertaine; des pressions à la baisse pourraient s'exercer sur les prix si un acteur tente de faire croître sa part de marché.
- TankCo continuera de cannibaliser ses propres ventes de réservoirs en acier et prolongera le cycle de remplacement dans les années à venir.

Recommandations à la direction

TankCo doit continuer de prioriser l'achèvement de son projet de réservoirs en fibre de verre. Compte tenu de la baisse des ventes de réservoirs résidentiels en acier, le nouveau réservoir en fibre de verre aidera TankCo à faire remonter les ventes de sa division résidentielle. De plus, en proposant un nouveau produit, TankCo pourra peut-être recruter de nouveaux distributeurs, ce qui aura une incidence positive sur les ventes.

La direction devra réfléchir aux coûts en capital qu'elle devra engager. Si le matériel de fabrication nécessaire est très coûteux, la rentabilité du produit pourrait devoir être prise en considération. De même, TankCo pourrait avoir du mal à trouver du financement pour acheter du matériel coûteux du fait qu'elle n'a plus de marge de manœuvre financière, comme le montre le fait qu'elle est sur le point de manquer à sa clause restrictive dettes/capitaux propres.

3. Abandon graduel de la division des réservoirs commerciaux

L'intention de la direction d'abandonner graduellement la division des réservoirs commerciaux est malavisée. Le rapport de gestion qui laisse croire que la division n'est pas rentable contient des inexactitudes, comme l'a révélé notre analyse des coûts.

De fait, la division commerciale a dégagé en 2015 une marge brute de 385 000 \$ et elle sera vraisemblablement rentable en 2016. Étant donné que la division commerciale partage l'usine avec la division résidentielle et qu'elle est relativement peu capitalistique, sa vente ou fermeture n'entraînerait que très peu d'économies de coûts indirects. Les coûts indirects seraient attribués à la division résidentielle, ce qui diminuerait ses bénéfices.

Par ailleurs, le secteur commercial est en croissance sur le marché, alors que le secteur résidentiel décline de 2 % par année. De plus, la direction devrait déterminer s'il est possible d'augmenter les prix, puisque c'est la livraison des réservoirs dans les délais prévus qui constitue le facteur clé de succès dans ce secteur, et non les prix.

Par conséquent, nous recommandons à la direction de ne pas abandonner la division commerciale, mais plutôt de chercher des façons de l'optimiser et de la faire croître. TankCo pourrait envisager la fabrication d'un réservoir en fibre de verre par la division commerciale plutôt que par la division résidentielle. En fait, compte tenu de l'évolution de la conjoncture du secteur de réservoirs résidentiels, qui se caractérise par une baisse des ventes, une prolongation du cycle de remplacement et un marché en déclin, TankCo devrait chercher à abandonner ses activités dans ce secteur.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les priorités stratégiques de la direction.

Compétent – Le candidat analyse de façon équilibrée les priorités stratégiques de la direction et formule des recommandations raisonnables.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon exhaustive les priorités stratégiques de la direction et formule des recommandations raisonnables.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat évalue les options stratégiques qui s'offrent à la société et détermine celles qui sont viables.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Les nouveaux propriétaires ne sont pas sûrs de ce qu'ils veulent faire de TankCo. Le secteur et l'exploitation de l'entreprise ne leur sont pas familiers. Ils sont ouverts à différentes avenues quant à l'avenir de TankCo et souhaitent obtenir votre avis sur celles-ci :

- liquider l'entreprise
- vendre l'entreprise en totalité ou en partie
- continuer l'exploitation de l'entreprise

Le Conseil doit prendre ces options stratégiques en considération dans ses discussions avec les nouveaux propriétaires (les enfants du fondateur). Toutefois, cette optique ne permettra pas à elle seule d'analyser la situation actuelle. En fait, ces options peuvent être étudiées de manière séquentielle et non comme des choix qui s'excluent l'un l'autre. Par exemple, la liquidation de l'entreprise générerait sans doute la plus faible valeur, puisque le potentiel de bénéfices futurs serait nul. Vendre l'entreprise immédiatement produirait aussi un rendement sous-optimal parce que les acheteurs tiendraient compte de la performance récente de celle-ci dans leur offre. Ainsi, si les actionnaires décident de se départir de l'entreprise, il pourrait être judicieux d'opérer d'abord un redressement de celle-ci et de la vendre plus tard, afin de maximiser le produit de la vente.

Une autre possibilité pourrait par ailleurs être envisagée pour maximiser la valeur, soit celle de vendre séparément les différents secteurs de l'entreprise.

- La division des réservoirs commerciaux pourrait être vendue; compte tenu du ratio d'acquisition de 4 fois (selon les notes complémentaires) et d'une marge brute de 385 000 \$ (selon les chiffres révisés pour 2015), elle pourrait valoir 1,54 million \$.

- La division des réservoirs résidentiels pourrait ne pas intéresser autant les acheteurs, en raison du lent déclin des ventes. Toutefois, les concurrents chercheront à maximiser la capacité de leurs usines actuelles et pourraient vouloir acquérir le volume de TankCo et l'utiliser pour combler leur propre capacité de production inutilisée. Les acheteurs stratégiques seront disposés à payer un prix plus élevé pour des activités qui agiraient naturellement en synergie avec les leurs.
- Le projet de réservoirs en fibre de verre est presque achevé et affiche un potentiel de rendement favorable. Cependant, tant que la certification gouvernementale n'a pas été obtenue, cet actif présente un risque considérable pour un acheteur. Attendre encore quelques mois pourrait permettre à TankCo d'en faire un actif attrayant pour des acheteurs.

S'il est décidé de poursuivre l'exploitation de l'entreprise, plusieurs possibilités doivent être envisagées, notamment :

- se départir de l'une des divisions (résidentielle ou commerciale) pour obtenir des fonds ou réduire les pertes;
- faire croître l'entreprise à l'interne grâce à des projets comme celui des réservoirs en fibre de verre;
- faire croître l'entreprise à l'interne en mettant à profit son expertise en fabrication de produits de métal.

Le Conseil devrait établir les critères au regard desquels les différentes options stratégiques seront évaluées, par exemple :

- La stratégie doit avoir des chances raisonnables de générer des rendements égaux ou supérieurs au coût du capital de la société.
- La stratégie doit nécessiter un minimum de capitaux supplémentaires (ou préciser sous forme de montant le niveau de risque toléré).
- La stratégie doit permettre de maintenir des activités dans l'établissement actuel pour préserver l'héritage de Lou dans la collectivité.

Conclusion

La situation de TankCo est favorable. La répartition adéquate des coûts montre que ses deux divisions sont rentables. La division des réservoirs résidentiels est un peu préoccupante en raison du déclin du marché; toutefois, le nouveau réservoir en fibre de verre pourrait stimuler ses ventes. Il faudrait faire un suivi attentif du déclin du marché; si cette tendance se poursuit, TankCo devrait commencer à prévoir une stratégie de sortie. La division commerciale n'a pas le même volume de ventes ni la même rentabilité (en pourcentage) que la division résidentielle, mais le secteur a de meilleures perspectives à long terme.

Les nouveaux propriétaires devraient s'entretenir avec le Conseil au sujet de la stratégie de TankCo pour l'avenir, puis évaluer s'ils devraient conserver l'entreprise. S'ils envisagent de vendre, les propriétaires devraient aller de l'avant pendant que l'entreprise affiche une bonne rentabilité afin de maximiser le prix de vente.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les options qui s'offrent aux propriétaires de TankCo.

Compétent – Le candidat analyse les options qui s'offrent aux propriétaires de TankCo et formule une conclusion raisonnable.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon exhaustive les options qui s'offrent aux propriétaires de TankCo et formule une conclusion raisonnable qui découle logiquement de l'analyse qui précède.

**GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2
RÔLE EN FISCALITÉ
TANKCO LTÉE**

Le candidat qui a choisi le rôle en Fiscalité doit calculer les impôts à payer par TankCo ltée pour 2015, pour les besoins des travaux relatifs à l'information financière de fin d'exercice et à la conformité fiscale. Il doit aussi, à la demande des actionnaires, estimer ce qui resterait à ceux-ci sur le produit après impôts qu'ils recevraient de la vente des actifs de l'entreprise. De plus, l'exécutrice de la succession de Lou Marshall a demandé des précisions sur les impôts à payer au décès de ce dernier.

Enfin, le candidat doit traiter des questions de fiscalité et de structuration liées au projet de réservoirs en fibre de verre, y compris en analysant de façon générale la question des crédits d'impôt pour RS&DE.

Remarque à l'intention des correcteurs relativement aux taux d'imposition : Le projet de loi C-2, qui a apporté plusieurs modifications aux taux d'imposition dans la Loi de l'impôt sur le revenu, avait été présenté, mais non adopté au 31 décembre 2015; il n'est donc pas couvert par l'examen. Les candidats qui ont choisi d'appliquer les nouveaux taux ne doivent pas être pénalisés; les nouveaux taux ont été mentionnés dans le présent guide aux endroits pertinents. Aucun des principes sous-jacents n'a changé.

Pour les occasions d'évaluation nos 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.

Mémo

À : Madeline Murphy

De : Service de fiscalité de CPA s.r.l.

Objet : Analyse des questions fiscales

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat calcule les impôts à payer à la fin de l'exercice 2015.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Comme vous me l'avez demandé, j'ai évalué les renseignements fournis par le client dans le but d'établir le montant estimatif des impôts à payer par TankCo ltée pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. La date limite de production de la déclaration de revenus n'est que le 30 juin 2016, et il semble qu'il n'y ait aucun solde à payer pour 2015.

CALCUL DU MONTANT ESTIMATIF DES IMPÔTS À PAYER PAR LA SOCIÉTÉ POUR 2015

		Revenu d'entreprise exploitée activement
Résultat avant impôts selon les états financiers	note 1	-827
Rajout : amortissement		692
Rajout : solde de clôture de la provision pour les poursuites dépassant la couverture d'assurance (355 \$ + 420 \$)		775
Déduction : solde d'ouverture de la provision pour les poursuites dépassant la couverture d'assurance		-180
Rajout : provision pour la garantie relative au remplacement des réservoirs		20
Rajout : 50 % des frais de repas et de divertissement	2	1
Rajout : primes d'assurance vie temporaire		3
Rajout : cotisations à un club de golf		5
Déduction : déduction pour amortissement	note 2	-2 234
Déduction : MCIA	note 3	-84
Rajout : frais de développement		409
Déduction : dépenses de RS&DE		-409
Revenu imposable		-1 829
Taux d'imposition effectif du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement (DAPE)		15 %
Impôts à payer avant l'application des CII pour RS&DE		-
Crédits d'impôt à l'investissement	note 4	-
Impôts à payer pour 2015		-
Remboursement lié au report rétrospectif de la perte autre qu'une perte en capital de 2015 :		
À 28 % (1,18 million \$ – 500 000 \$)*	680	190
À 15 % (solde)	1 149	172
		363
* Nous avons supposé que 2014 est la seule année pour laquelle le revenu a dépassé la DAPE. D'autres renseignements sont requis pour établir les montants définitifs.		

Note 1 : Révision du résultat présenté dans les états financiers						
Résultat présenté					-56	
					(le traitement fiscal correspondra au traitement comptable – aucun ajustement requis lié au chapitre 1)	
Ventes à livrer					48	
Provision pour la garantie					-20	
Provision pour les poursuites					-355	
Frais de développement					-444	
					-827	
Note 2 : DPA						
			2015			
			FNACC (début)	Ajouts	DPA	FNACC (fin)
Catégorie 1	4 %		944	10	38	916
Catégorie 8	20 %		80	1	16	65
Catégorie 29	50 % AL		3 029	641	2 180	1 490
			4 053	652	2 234	2 471
Note 3 : MCIA						
Ajout			MCIA (début)	Déduction – MCIA	MCIA (fin)	
	2015	7 %	1 207	84	1 123	
Note 4 : RS&DE						
Seule une somme de 383 \$ était admissible au titre des CII pour RS&DE; le solde des dépenses de R&D est déductible à titre de dépenses d'entreprise ordinaires :						
Dépenses admissibles aux CII					383	
	Taux				20 %	
					77	
	Déduction				-	
	Disponible pour report prospectif				77	
Remarque : Aucun des CII n'est remboursable puisque le revenu de 2014 dépasse 500 000 \$.						

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable ou la perte fiscale pour l'exercice.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable des impôts à payer ou de la perte autre qu'en capital pouvant faire l'objet d'un report prospectif.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé des impôts à payer ou de la perte autre qu'en capital pouvant faire l'objet d'un report prospectif.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat détermine si les coûts liés au projet de réservoirs en fibre de verre constituent des dépenses de recherche scientifique et de développement expérimental, et en analyse les incidences fiscales.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Les crédits d'impôt pour recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) visent à encourager les entreprises à mener des activités de recherche et de développement au Canada. TankCo a dépensé 564 000 \$ pour le développement d'un nouveau réservoir de mazout en fibre de verre. Dans la présente section de mon rapport, je déterminerai si les coûts liés au projet constituent des dépenses de RS&DE et, le cas échéant, j'analyserai le traitement fiscal de ces dépenses.

Pour être admissibles à titre de RS&DE, les activités doivent respecter trois critères :

1. Il doit exister une incertitude scientifique ou technologique : le projet de réservoirs en fibre de verre doit avoir comporté des éléments inconnus au moment où il a été entrepris. Comme une nouvelle résine a été utilisée afin de produire un réservoir plus durable que les réservoirs en fibre de verre comparables, on peut avancer que le critère est respecté.
2. Un contenu scientifique ou technique doit avoir été élaboré : un processus scientifique formel, incluant la formulation et la vérification d'hypothèses, doit avoir été suivi. L'entreprise a engagé à contrat un ingénieur chargé de tester différentes formules de résine, ce qui permet d'avancer que ce critère est respecté.
3. Il doit y avoir eu avancement scientifique ou technologique. Le développement du nouveau réservoir a permis d'améliorer la durabilité et d'allonger la durée de vie de cinq ans, ce qui permet d'avancer que ce critère est respecté.

Étant donné qu'il est possible de soutenir que chacun des critères a été respecté, une demande de crédit d'impôt pour RS&DE devrait être présentée. Pour ce faire, la société doit remplir le formulaire T661, qui permet de calculer le montant des dépenses admissibles. Elle doit y inclure une description des incertitudes scientifiques ou technologiques à résoudre, des travaux

effectués à cette fin et des résultats. La société dispose de 18 mois, après la fin de l'année d'imposition pendant laquelle les dépenses ont été engagées, pour présenter sa demande.

Les dépenses admissibles comprennent :

- les salaires;
- les coûts des matériaux;
- 80 % des dépenses relatives à des contrats pour le compte de la société;
- les coûts indirects, qui peuvent être calculés selon la méthode des coûts variables ou selon la méthode de remplacement (auquel cas ils correspondent à 55 % des coûts de la main-d'œuvre directe).

		104 000 \$
Conception du réservoir (sous-traitant)	130 000 \$ (80 %)	
Heures de main-d'œuvre directe attribuées au projet	120 000	120 000
Matières premières attribuées au projet	70 000	70 000
Coûts engagés avant la mise en marché pour l'obtention de commandes	35 000	0
Coûts indirects attribués au projet	89 000	89 000*
Dépôts non remboursables sur matériel	120 000	0
Total des dépenses admissibles au CII	564 000 \$	383 000 \$
Ajout : 20 % des coûts engagés pour des contrats effectués pour le compte de la société		26 000
Total des dépenses admissibles à ajouter au compte de dépenses de RS&DE		409 000 \$

* La société pourrait adopter la méthode de remplacement pour simplifier le calcul des coûts indirects. Cette méthode consiste à multiplier les coûts de la main-d'œuvre directe par 55 % pour déterminer les coûts indirects admissibles. Puisque la méthode de remplacement donne un montant moins élevé que la méthode de répartition ($130\,000 \$ \times 55 \% = 71\,500 \$$, comparativement à $89\,000 \$$), il est préférable d'utiliser cette dernière pour maximiser le solde.

Incidences fiscales

Les dépenses admissibles de RS&DE qui avaient déjà été déduites dans le calcul du résultat dans les états financiers sont réintégrées dans le calcul du revenu imposable, avant prise en compte de l'incidence du compte de dépenses de RS&DE.

Toutes les dépenses admissibles de RS&DE sont incluses dans le compte de dépenses de RS&DE. Le solde de fermeture du compte peut être déduit pour l'année considérée dans l'annexe 1 du formulaire T2 ou faire l'objet d'un report prospectif pour être déduit dans une année ultérieure. Le compte de dépenses de RS&DE n'expire jamais, contrairement aux pertes autres qu'en capital qui expirent après 20 ans.

Soulignons que les dépenses qui ne sont pas des dépenses admissibles de RS&DE (coûts engagés avant la mise en marché) sont déductibles à titre de dépenses générales d'entreprise. Les dépôts liés au matériel sont considérés comme une partie du coût de ce matériel et seront intégrés à son coût fiscal au moment de l'achat. Étant donné que le matériel n'est pas encore en service, il ne peut faire l'objet d'aucune DPA. Comme les dépôts n'ont pas été déduits pour les besoins des états financiers, aucun ajustement n'est nécessairement dans l'annexe 1.

Crédit d'impôt à l'investissement (CII)

Les sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC) ont droit à un crédit d'impôt à l'investissement de 35 % sur les dépenses admissibles de RS&DE. Ces dépenses sont limitées à 3 millions \$; toutefois, cette limite serait abaissée dans le cas de TankCo, car son revenu imposable a dépassé 500 000 \$ pour l'année précédente. Les dépenses admissibles tombent à zéro lorsque le revenu imposable de l'année précédente atteint 800 000 \$, ce qui est le cas pour TankCo (son revenu imposable a été de 1 180 000 \$ en 2014). TankCo ne pourra donc pas demander le CII supplémentaire de 20 % sur ces dépenses.

CII remboursable

Les SPCC dont le revenu imposable de l'exercice précédent est de 500 000 \$ ou moins avant reports rétrospectifs peuvent bénéficier d'un remboursement jusqu'à concurrence de 40 % du CII obtenu. (Remarque : Si la société avait été admissible au taux majoré de 35 % du CII, son CII aurait été remboursable à 100 %. Parce que le revenu imposable de TankCo a été de 1 180 000 \$ en 2014, son CII n'est pas remboursable.) Ainsi, le montant total du CII pour 2015 est de 76 600 \$ (20 % de 383 000 \$), qui peut être utilisé pour réduire les impôts à payer dans les années ultérieures ou encore être reporté rétrospectivement sur au plus trois exercices en vue de récupérer de l'impôt versé. Le solde demandé sera déduit du compte de dépenses de RS&DE pour 2016. La partie inutilisée du crédit peut faire l'objet d'un report prospectif de 20 ans.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat constate que les frais de recherche et de développement peuvent être admissibles à titre de dépenses de RS&DE et tente d'en quantifier l'incidence.

Compétent – Le candidat analyse l'admissibilité des frais de recherche et de développement à titre de dépenses de RS&DE, et en calcule l'incidence.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur l'admissibilité des frais de recherche et de développement à titre de dépenses de RS&DE, et en calcule l'incidence de façon détaillée.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse les possibilités de structure juridique pour les nouvelles activités liées au projet de réservoirs en fibre de verre et détermine celle qui favorise le plus la planification fiscale et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Les coûts de développement du projet de réservoirs en fibre de verre sont actuellement comptabilisés dans un compte de grand livre distinct. L'exploitation n'a pas encore commencé et aucun investissement n'a été effectué, sauf pour un dépôt lié à du matériel. On prévoit que les installations de production des réservoirs en fibre de verre ne seront pas les mêmes que celles des réservoirs en acier.

On nous demande de déterminer la structure juridique optimale des activités, compte tenu de la planification fiscale et des objectifs de l'entreprise. Voici les possibilités :

1. Exploitation en tant que division de TankCo
2. Exploitation en tant que société par actions distincte appartenant soit à TankCo, soit aux enfants
3. Exploitation en tant que société en commandite dont TankCo ou les enfants détiendraient les parts de commandité (directement ou par l'intermédiaire d'une coquille vide)

1. Division de TankCo

Avantages	Inconvénients
Solution la plus simple. Pas de comptes, de déclarations fiscales ni d'entités juridiques supplémentaires à gérer.	Crédit d'impôt pour RS&DE pour 2015 non remboursable, car le revenu imposable de TankCo a été trop élevé en 2014.
Possibilité d'utiliser les pertes de démarrage éventuelles pour compenser les revenus d'autres divisions.	Exposition des activités liées aux réservoirs en fibre de verre aux poursuites et aux obligations en matière de provision visant les divisions de réservoirs en acier.

2. Société par actions distincte

Avantages	Inconvénients
Existence d'une barrière entre les obligations juridiques de chacune des lignes d'activité (c.-à-d. que les poursuites visant les réservoirs en acier n'auront pas d'incidence sur les réservoirs en fibre de verre) si les enfants sont propriétaires d'une nouvelle société distincte.	Comptes, déclarations fiscales et entités juridiques supplémentaires à gérer.
Possibilité de recruter de nouveaux employés : les employés de TankCo sont syndiqués, ce qui ne serait pas forcément le cas dans la nouvelle société.	Risque que la nouvelle société ne puisse utiliser les pertes de démarrage et les crédits d'impôt pour RS&DE. En tant que SPCC, la nouvelle société serait admissible à un crédit d'impôt à l'investissement de 35 %, dont 40 % sont remboursables, sous réserve des

	limites découlant du lien avec TankCo.
	Possibilité que la coordination des commandes provenant d'un même client soit plus difficile si celles-ci sont remplies par deux sociétés distinctes.

3. Société en commandite

Avantages	Inconvénients
Possibilité pour TankCo d'utiliser les pertes de démarrage éventuelles pour compenser les revenus tirés d'autres divisions.	Documents supplémentaires (comptes, déclarations de renseignements des sociétés de personnes à produire auprès de l'ARC) et entités juridiques supplémentaires à gérer.
Existence d'une barrière entre les obligations juridiques de chacune des lignes d'activité.	Crédit d'impôt pour RS&DE limité à 20 %, plutôt qu'à 35 %.
	Possibilité que la coordination des commandes provenant du même client soit plus difficile si celles-ci sont remplies par deux entités distinctes.
	Possible réduction considérable du montant total des pertes effectivement déduites par TankCo : dans l'hypothèse où TankCo est le commanditaire (et où une coquille vide détiendrait les parts de commandité), les pertes de démarrage pouvant être utilisées par TankCo seraient limitées au montant mis en jeu par TankCo dans la société (son montant à risque).

Par souci de commodité et de simplicité, je recommande que les activités liées aux réservoirs en fibre de verre soient structurées en tant que division de TankCo ltée. Si l'on souhaite structurer ces activités en tant que société par actions ou que société de personnes ultérieurement, il sera encore possible de le faire en vertu de l'article 85 ou 97, respectivement, de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

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

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

Compétence 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 conséquences de la constitution en personne morale de la division.

Compétent – Le candidat analyse les conséquences de la constitution en personne morale de la division.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie les conséquences de la constitution en personne morale de la division.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat estime le revenu d'entreprise tiré de la liquidation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

(Calcul et analyse intégrés dans l'occasion d'évaluation n° 11; voir ci-dessous)

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat détermine l'incidence sur le revenu imposable de la disposition de quelques actifs.

Compétent – Le candidat détermine l'incidence sur le revenu imposable de la disposition de plusieurs actifs.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine l'incidence sur le revenu imposable de la disposition de la plupart des actifs, y compris le terrain et le bâtiment.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat estime le produit après impôts et les soldes du compte de dividendes en capital (CDC) et de l'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) de la société advenant sa liquidation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Le Conseil a demandé un calcul du produit après impôts auquel la société pourrait s'attendre si elle était liquidée aujourd'hui. Mes calculs, détaillés ci-dessous, indiquent que la société aurait environ 4,8 millions \$ de trésorerie disponible après impôts si elle était liquidée aujourd'hui. J'ai supposé que la société avait maintenu un niveau d'activité correspondant au seuil de la rentabilité du 1^{er} janvier 2015 jusqu'à aujourd'hui. Le dividende de liquidation sera plus que suffisant pour obtenir un remboursement de l'intégralité du solde de l'IMRTD (que ce soit aux termes des règles de 2015 ou de 2016).

Remarque : Les calculs qui suivent s'appliquent aux occasions d'évaluation n° 10 et n° 11. L'occasion d'évaluation n° 10 concerne le calcul du revenu et des gains, et l'occasion d'évaluation n° 11 concerne le calcul des soldes du CDC, de l'IMRTD et des impôts à payer.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat détermine les impôts à payer en fonction des taux d'imposition, du solde du CDC et du solde de l'IMRTD appropriés.

Compétent – Le candidat détermine les impôts à payer, applique différents taux d'imposition aux revenus d'entreprise et aux revenus de placement, et calcule le solde du CDC ou de l'IMRTD.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine les impôts à payer, applique différents taux d'imposition aux revenus d'entreprise et aux revenus de placement, et calcule le solde du CDC et de l'IMRTD.

Calcul du revenu imposable et des impôts à payer liés à la liquidation des actifs et passifs de la société

Remarque : Les candidats n'ont pas à appliquer les règles fiscales de 2016, y compris la modification du taux d'inclusion dans l'IMRTD, qui passe de 26 ⅔ % à 30 ⅔ %. Le calcul est fondé sur les règles fiscales de 2015; toutefois, le candidat peut appliquer les nouvelles règles. Soulignons aussi qu'aux termes des nouvelles règles, le taux d'imposition des revenus tirés de biens serait probablement plus élevé; un candidat qui décide d'utiliser un taux d'imposition plus élevé ne devrait donc pas être pénalisé.

Renseignements fournis :										OE4		OE5	
Coûts de disposition	8%												
Honoraires professionnels	50 \$												
		Solde ajusté au		FNACC	Valeur de	Coûts de	Valeur	Revenu	Gain en	Compte de	IMRTD à		
		31 déc. 2015	PBR	(Annexe A,	marché	disposition	nette de	(perte)	capital	dividendes	26,67%		
				notes 1 et 2)	estimative		réalisation	d'entreprise	imposable	en capital			
Impôts des sociétés													
Trésorerie		89			89		89						
Produit d'une assurance vie à recevoir					500		500			500			
Comptes clients		2410			2410		2410						
Remboursement d'impôts à recevoir (d'après l'OE1)					363		363						
Stocks		2683			2683	-215	2468	-215					
Charges payées d'avance		368			368		368						
Terrain		500	500		2000	-160	1840		670	670	179		
Bâtiment		854	5185	916	4000	-320	3680	2764					
Matériel		2352	10610	1555	1500	-120	1380	-175					
Écart d'acquisition		2000		1123			0	-1123					
Dette bancaire		2883					-2883						
Charges à payer		1433					-1433						
Dette à long terme		3500					-3500						
Capitaux propres ajustés							5283						
Moins : honoraires professionnels							-50	-50					
Montants imposables								1202	670	1170	179		
Moins : impôts des sociétés													
Revenu d'entreprise exploitée activement	15%							-75					
- Portion dépassant le seuil de 500 000 \$	28%							-197					
Revenu tiré de biens	47%								-315		179		
Report prospectif des CII pour RS&DE, déduits des impôts de 2016								77					
							-331	-195	-315	0	179		
Produit pouvant être distribué							4902						

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat estime le produit après impôts que recevraient les enfants advenant une liquidation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Selon mon calcul, chacun des deux enfants recevrait un produit après impôts en espèces de 1 693 000 \$. De plus, chacun des enfants subirait une perte en capital de 1 950 000 \$ qui pourrait servir à compenser d'éventuels gains en capital imposables.

Bien que les enfants aient reçu leurs actions de leur père à leur juste valeur marchande (4 millions \$) en date du décès de ce dernier, le capital versé au titre des actions reste le capital déclaré au moment de leur émission (100 000 \$). Cette situation entraîne un important dividende réputé et une importante perte en capital au moment de la liquidation. Le dividende est imposable (ce qui entraîne 1,5 million \$ d'impôts des particuliers à payer au total, en plus des 330 000 \$ d'impôts des sociétés), mais il n'existe aucun gain en capital dont la perte en capital pourrait être déduite. Bref, il se produira une double imposition : dans la déclaration finale de Lou et au moment de la liquidation de la société.

Rob et Sarah devraient examiner de façon plus approfondie la possibilité de vendre leurs actions de la société. Il n'en découlerait aucun impôt à payer sur la vente parce que le gain en capital serait nul.

Le montant imposable du dividende est réduit par le solde du compte de dividendes en capital, qui découle de la partie non imposable des gains en capital sur les biens immobiliers et du produit d'assurance vie reçu.

TankCo pourrait conserver le produit de la liquidation aussi longtemps que nécessaire afin de reporter le paiement des impôts des particuliers sur le dividende réputé. Toutefois, le solde du compte de dividendes en capital devrait tout de même être versé.

Impôts des particuliers				
Dividende réputé				
	Produit pouvant être distribué			4 902
	Moins : CV			-100
	Dividende réputé au moment de la liquidation			4 802
	Moins : solde du compte de dividendes en capital			-1 170
	Dividende réputé imposable			3 632
CRTG :				
	Solde d'ouverture		600	
	Réduction pour report rétrospectif de la perte de 2015 : [680 000 \$ x 72 %]		-490	
	Ajouts ([revenu d'entreprise exploitée activement - 500 000 \$] x 72 %)		505	
	Total du CRTG (= dividende déterminé versé au moment de la liquidation)			616
	Dividende non déterminé versé			3 016
Gain (perte) en capital				
	Produit pouvant être distribué			4 902
	Moins : dividende réputé			-4 802
	Produit de la disposition ajusté			100
	Moins : PBR des actions (= JVM au moment de la transmission)			-4 000
	Gain (perte) en capital			-3 900
Impôts sur le dividende réputé et le gain en capital				
	Dividende déterminé (majoré de 38 %)			850
	Dividende non déterminé (majoré de 17 %)			3 529
	Gain en capital (50 %)			0
				4 379
	Impôts à payer (45 %)			1 971
	Crédit d'impôt pour dividende (déterminé, 6/11 du montant majoré)			-128
	Crédit d'impôt pour dividende (non déterminé, 21/29 du montant majoré)			-371
				1 472
Produit distribué à chaque actionnaire				
	Produit pouvant être distribué			4 902
	Impôts des particuliers			-1 472
	Produit après impôts			3 430
	Part de chaque actionnaire (50 %)			1 715

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève que la liquidation de la société entraînerait un dividende réputé et tente d'effectuer un calcul.

Compétent – Le candidat relève que la liquidation de la société entraînerait un dividende réputé et effectue un calcul raisonnable.

Compétent avec distinction – Le candidat relève que la liquidation de la société entraînerait un dividende réputé et effectue un calcul détaillé.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat analyse certaines des questions fiscales liées au décès d'un particulier ainsi que les déclarations à produire.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Au moment du décès de Lou, il y a disposition réputée de la totalité de ses actifs à leur juste valeur marchande à des fins fiscales, ce qui peut entraîner un gain ou une perte. Le gain ou la perte global est imposable relativement à l'année du décès et inclus dans le revenu imposable du défunt.

En ce qui concerne les actifs légués à Thelma, l'épouse de Lou, la disposition a lieu aux frais du défunt. Cette situation permet un transfert en franchise d'impôt des biens au conjoint survivant.

Si, au cours de l'année suivant le décès, la succession subit des pertes en capital, celles-ci peuvent servir à compenser les gains dans la déclaration finale du défunt.

Le calcul du crédit d'impôt pour dons se fait différemment dans la déclaration finale. Cette différence est importante parce que tout legs fait dans le testament est réputé l'avoir été dans l'année du décès. Dans ce cas particulier, Lou a fait un legs de 600 000 \$. Dans l'année du décès, la totalité du revenu net est admissible au crédit d'impôt pour dons (par rapport à 75 % en temps normal).

Le gain en capital imposable sur les titres négociés sur le marché (y compris les obligations) est réputé nul quand la disposition du titre a lieu par don à un organisme de bienfaisance enregistré. Ainsi, aucun revenu tiré de l'obligation de société de services publics — si l'on suppose qu'elle est négociée sur le marché — ne sera inclus.

Même si la déclaration finale vise une période plus courte qu'une année d'imposition normale, l'intégralité du montant personnel de base est accordée. Ce crédit peut être multiplié grâce à la production de déclarations facultatives.

Il faudra déterminer si les actions de TankCo qui appartenaient à Lou sont admissibles à l'exonération cumulative des gains en capital. Pour que ce soit le cas, les actions doivent répondre à la définition d'actions admissibles de petite entreprise, c'est-à-dire respecter les trois critères suivants :

1. Le particulier ou une personne liée à celui-ci était propriétaire de ces actions tout au long de la période de 24 mois précédente. Ce critère est respecté, puisque Lou était le seul actionnaire depuis plusieurs dizaines d'années.
2. Tout au long de la période de 24 mois précédente, plus de 50 % de la juste valeur marchande des actifs de la société a été utilisée dans une entreprise que la société exploitait activement, principalement au Canada. Ce critère est respecté, puisque la totalité des activités commerciales de TankCo est consacrée à la production de revenus tirés d'une entreprise exploitée activement.
3. Au moment de la disposition, la société était une société exploitant une petite entreprise, c'est-à-dire que :
 - la société était une société privée sous contrôle canadien, ce qui est le cas, puisque les propriétaires sont tous des résidents du Canada;
 - la totalité ou presque (90 %) de la juste valeur marchande des actifs de la société a été utilisée dans une entreprise que la société exploitait activement, principalement au Canada. Ce critère est respecté, puisque la totalité des activités commerciales de TankCo est consacrée à la production de revenus tirés d'une entreprise exploitée activement.

Ainsi, Lou a droit de demander l'exonération cumulative des gains en capital de 824 176 \$ pour compenser une partie du gain en capital lié à la disposition réputée de ses actions de la société au bénéfice de ses enfants.

Certaines stratégies de planification pourraient permettre à la succession de Lou de conserver les actions de TankCo jusqu'à la liquidation, de sorte que les pertes en capital subies à ce moment (comme nous l'avons mentionné précédemment) puissent être reportées rétrospectivement et portées en réduction des gains en capital de Lou dans l'année de son décès. Le solde du produit de la liquidation pourrait ensuite être distribué aux enfants.

Il reste à produire deux déclarations de revenus pour le compte de Lou :

- Sa déclaration de revenus des particuliers pour 2015, qui doit être produite à la date la plus éloignée entre la date limite habituelle et six mois après le décès, c'est-à-dire le 24 juillet 2016.
- Sa déclaration finale, qui doit inclure les revenus gagnés du 1^{er} janvier au 24 janvier, la date de son décès, ainsi que les revenus tirés de la disposition réputée de ses biens. Cette déclaration doit être produite au plus tard le 30 avril 2017, la date habituelle pour une déclaration de revenus de 2016.

En plus de ces déclarations, il est possible de produire une déclaration facultative pour le compte de Lou permettant de se prévaloir de crédits d'impôt non remboursables supplémentaires et de taux d'imposition progressifs. Cette autre déclaration pourrait permettre de réduire les impôts à

payer pour l'année du décès; toutefois, j'estime que ses avantages seront restreints étant donné qu'au moment de son décès, les seuls revenus auxquels Lou avait droit étaient des intérêts minimes sur son placement obligataire. Le choix de produire cette déclaration facultative doit être fait au moment de la production de la déclaration finale.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines des incidences fiscales pertinentes découlant du décès de Lou.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des incidences fiscales pertinentes découlant du décès de Lou.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des incidences fiscales pertinentes découlant du décès de Lou.

Occasion d'évaluation n° 14

Le candidat estime les impôts à payer au décès d'un particulier.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

J'ai préparé une estimation (ci-dessous) de l'impôt fédéral des particuliers à payer par Lou pour 2016, qui s'élève à 286 813 \$. Ce solde doit être payé au plus tard le 30 avril 2017. Il est recommandé, une fois reçus les avis de cotisation relatifs aux déclarations de Lou, de demander un certificat de décharge à l'ARC avant de répartir les biens de la succession.

Soulignons que la cotisation de Lou à un club de golf a été payée par TankCo. Cette cotisation pourrait être considérée comme un avantage imposable, mais une analyse plus poussée devrait être effectuée pour le confirmer.

Dans le calcul suivant, on suppose que Thelma ne gagnera aucun revenu en 2016, comme par le passé. Toutefois, si elle transfère le solde du FERR dans un autre FERR plutôt que dans un REER, elle gagnera sans doute un certain revenu pendant l'année.

Dispositions réputées		Juste valeur marchand	Prix de base rajusté	Produit de disposition réputé	Prix de base rajusté	Gain ou perte en capital	Incidences fiscales
Résidence personnelle		900 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	- \$	Résidence principale / transfert au conjoint en franchise d'impôt
100 actions de TankCo		4 000 000	100 000	4 000 000	100 000	3 900 000	
Bateau		40 000	100 000	40 000	100 000	0	Bien à usage personnel – perte refusée
Collection de timbres personnelle		10 000	60 000	10 000	60 000	-25 000	Bien meuble déterminé – perte limitée; ne peut être appliquée qu'à un autre BMD (tableau rare)
Tableau rare		50 000	25 000	50 000	25 000	25 000	Bien meuble déterminé
Obligation d'une société de services publics		33 000	30 000	33 000	30 000	0	Gain en capital imposable réputé nul sur le don de titres négociés sur le marché
						3 900 000	
Taux d'inclusion des gains en capital						50 %	
Gains en capital imposables						1 950 000	
Exonération cumulative des gains en capital				-824 176	50 %	-412 088	
Montants pleinement inclus au revenu :							
FERR/CELI						0	Transferts au REER ou au FERR du conjoint – aucune incidence fiscale; CELI – aucune incidence fiscale
Intérêts sur l'obligation		30 000	7 %			138	Pourraient être déclarés dans une déclaration distincte pour les droits et les biens – incidence négligeable
RPC						876	
SV						574	
Récupération de la SV						-574	Récupération appliquée, car le revenu dépasse le seuil de 60 750 \$
Revenu imposable						1 538 926	
Impôts fédéraux estimatifs							
	15 %	45 282				6 792	
	20,5 %	90 563				9 283	
	26 %	140 388				12 955	
	29 %	200 000				17 287	
	33 %					441 846	
						488 162	
Crédits d'impôt personnels :							
Montant personnel de base						11 474	
Montant pour conjoint						11 474	
Frais médicaux		Montant dépensé			5 420		
		Seuil			2 237		
						26 131	
Taux des crédits d'impôt fédéraux non remboursables						15 %	
						3 920	
Dons	200	15 %				30	
	599 920	33 %				197 974	120 \$ de dons versés avant le décès de Lou + legs de 600 000 \$
Total des crédits d'impôt fédéraux non remboursables						201 923	
Impôts fédéraux nets à payer						286 239	
Récupération de la SV						574	
Total des impôts fédéraux à payer						286 813	

Remarque : Les tranches d'imposition indexées pour 2016 selon la législation antérieure n'ont pas été publiées par l'ARC en raison de modifications législatives apportées avant leur publication. En conséquence, le calcul ci-dessous se fonde sur les chiffres contenus dans la législation en vigueur pour 2016. Les candidats qui utilisent des chiffres fondés sur la législation en vigueur pour 2015 ne doivent pas être pénalisés. Voici les modifications importantes :

- *Le taux d'imposition de la deuxième tranche est passé de 22 % à 20,5 %.*
- *Le taux d'imposition de 33 % n'existait pas; le taux de 29 % s'appliquait à tous les revenus dépassant le seuil maximal.*
- *Les dons dépassant 200 \$ pouvaient faire l'objet d'un crédit d'impôt de 29 %. Aux termes de la nouvelle législation, comme le revenu de Lou dépasse largement le seuil de 200 000 \$, tous les dons en question font l'objet d'un crédit d'impôt de 33 %.*

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 14 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

Compétent – Le candidat calcule les impôts à payer pour le compte de Lou pour l'année de son décès.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule de façon détaillée les impôts à payer pour le compte de Lou pour l'année de son décès.

ANNEXE D

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – 23 SEPTEMBRE 2016**

Étude de cas n° 1 (PCI)

(Temps suggéré : 80 minutes)

Play Canada inc. (PCI) a été constituée en 2014 par Sarah et Sam Wright. Les Wright habitent à Toronto et ils travaillent au bureau et à l'entrepôt de PCI, également situés à Toronto. Leurs trois jeunes fils adorent les jeux de construction, mais en acheter à répétition est très coûteux, d'où l'idée de se lancer en affaires en offrant en location des jeux de construction en échange de frais mensuels fixes.

Les Wright croient fermement que pour assurer la croissance de PCI, il faut gagner la confiance des clients en fournissant un service de qualité et des produits sans danger. PCI a crû rapidement depuis sa fondation. Les clients soumettent leurs demandes en ligne, et les jeux sont livrés et retournés par Postes Canada; ce sont les clients qui assument les frais d'expédition. PCI loue en moyenne 90 000 jeux par mois, mais elle dispose d'environ 120 000 jeux en prévision des périodes de pointe.

Nous sommes en août 2016; les Wright ont demandé l'aide de Marwick et associés (Marwick), cabinet spécialisé dans les conseils aux propriétaires de petites entreprises. Vous, CPA, travaillez chez Marwick, et votre supérieur vous a demandé de rédiger à l'intention des Wright un rapport répondant à leurs besoins.

PCI veut des conseils à propos du procédé d'aseptisation des jeux de construction. Chaque jeu retourné est nettoyé méticuleusement à l'aide d'une solution et d'un procédé, approuvés par Santé Canada, qui tue 99,99 % des germes. Sarah a toujours supervisé le procédé d'aseptisation, gérant une équipe d'employés formés qui utilisent du matériel spécialisé à l'entrepôt. Cette équipe travaille fort, et aucun incident lié à la sûreté des jeux n'a été rapporté par les clients. Un récent sondage auprès des clients a révélé que ceux-ci sont très satisfaits de l'entretien des jeux, qui semblent neufs.

Toutefois, en raison de la croissance de l'entreprise, Sam et Sarah ont moins de temps à consacrer à leurs enfants. Sarah se demande s'il serait viable de sous-traiter le procédé d'aseptisation (Annexe I). La sous-traitance lui permettrait de travailler à temps partiel et de passer ainsi plus de temps chez elle avec ses enfants. Tout son temps de travail serait alors consacré à des contrôles qualité chez le sous-traitant.

Par ailleurs, les Wright se demandent si PCI devrait proposer différentes formules de tarification. Ils aimeraient savoir laquelle de ces formules leur permettrait de maximiser les flux de trésorerie (Annexe II).

La famille Wright envisage aussi certains autres changements (Annexes III et IV).

ANNEXE I

INFORMATIONS SUR L'EXTERNALISATION DU PROCÉDÉ D'ASEPTISATION

Clean Crew (CC), une petite société à capital fermé spécialisée dans l'aseptisation de jouets et de produits ménagers qui se trouve à Newmarket, à 50 kilomètres au nord de Toronto, mène ses activités depuis deux ans. CC est réputée pour la qualité des services qu'elle offre à ses clients. Récemment, CC a conclu des contrats avec plusieurs clients d'envergure, y compris des hôpitaux et d'autres établissements de santé ainsi qu'une grande chaîne d'aires de jeux intérieures. Le prix donné par CC pour son service d'aseptisation est de 0,21 \$ par jeu.

Le procédé que CC utilise ressemble à celui de PCI et garantit l'élimination de 99,99 % des germes. CC se chargera de l'expédition des jeux en provenance et à destination de l'entrepôt de PCI à Toronto, moyennant des frais supplémentaires de 8 000 \$ par mois, sans égard au volume.

Huit employés travaillent à temps plein au Service de l'aseptisation de PCI, gagnant un salaire annuel moyen de 30 000 \$, y compris les avantages sociaux. Si l'aseptisation était externalisée, ces employés seraient licenciés. Les Wright ont entendu dire que d'autres entreprises avaient subi des conséquences négatives après avoir licencié du personnel. Ils pensent pouvoir atténuer ces conséquences en versant une indemnité de cessation d'emploi de trois mois de salaire, soit plus que l'obligation légale d'une semaine par année de service. PCI offrirait aussi des services d'orientation à ces employés, à un coût estimatif de 5 000 \$ au total.

Le matériel d'aseptisation a coûté 250 000 \$ en 2014. Le procédé d'aseptisation de PCI occasionne des frais de réparations et d'entretien annuels du matériel de 20 000 \$, ce qui permettra à celui-ci de continuer d'être utilisé dans un avenir prévisible. Si PCI décide d'externaliser le procédé, le matériel pourrait être vendu 65 000 \$.

La solution nettoyante utilisée par PCI dans le procédé d'aseptisation coûte 0,056 \$ par jeu nettoyé, pour un total d'environ 60 000 \$ en 2015. Le nombre d'employés est actuellement adéquat compte tenu du volume de nettoyage, mais un employé doit être embauché pour chaque tranche de 25 000 jeux supplémentaires nettoyés par mois, à un coût annuel de 30 000 \$ par employé.

ANNEXE II DIFFÉRENTS SCÉNARIOS ENVISAGÉS QUANT AUX PRIX

Les clients paient actuellement des frais mensuels de 25 \$ et empruntent en moyenne trois jeux par mois, le maximum étant de huit. PCI a 30 000 clients par mois en moyenne, qui génèrent un chiffre d'affaires annuel d'environ 9 millions \$. Les scénarios suivants sont envisagés.

Scénario n° 1 – Le client aurait deux possibilités : le forfait à frais mensuels fixes actuel ou une formule « payez à l'utilisation »

Les Wright estiment que 75 % des clients actuels de PCI conserveraient le forfait actuel et que les autres 25 % passeraient à la formule « payez à l'utilisation ». Ils pensent que cette nouvelle formule permettrait aussi d'attirer de nouveaux clients.

Le scénario n° 1 ne nécessiterait pas l'acquisition de jeux de construction supplémentaires, mais entraînerait des frais d'administration additionnels d'environ 50 000 \$ par année. Voici la structure de prix prévue, le volume mensuel estimatif de la formule « payez à l'utilisation » et le chiffre d'affaires annuel qui serait généré :

	Petits jeux	Moyens jeux	Grands jeux	Total
Volume mensuel	5 000	5 000	4 000	
Prix de location par jeu	3 \$	8 \$	15 \$	
Chiffre d'affaires annuel	180 000	480 000	720 000	1 380 000

Scénario n° 2 – Le client aurait trois possibilités : le forfait à frais mensuels fixes actuel, un forfait « Constructeur débutant » ou un forfait « Constructeur expert »

Selon le scénario n° 2, les clients pourraient choisir le forfait actuel, ou encore l'un des deux nouveaux forfaits proposés (voir ci-dessous). Les Wright estiment que 50 % des clients actuels de PCI conserveraient le forfait actuel.

	Constructeur débutant	Constructeur expert
Frais mensuels	15 \$	45 \$
Taille des jeux	Petits jeux seulement	Toutes les tailles
Maximum mensuel	8 jeux	Aucune limite
Nombre prévu de clients	8 000 clients actuels et 2 000 nouveaux clients	7 000 clients actuels
Nombre de jeux loués en moyenne	2 jeux par mois	8 jeux par mois

Le forfait « Constructeur débutant » ciblerait les familles avec de jeunes enfants qui commencent à peine à jouer avec des jeux de construction. Ces familles ne louent que de petits jeux et en louent moins souvent. Le forfait « Constructeur expert » ciblerait les familles avec des enfants qui jouent quotidiennement et qui terminent les jeux rapidement. Ce forfait nécessiterait l'achat de jeux de construction supplémentaires, au montant de 125 000 \$ par année.

ANNEXE III PROJET DE DÉMÉNAGEMENT

Souhaitant que leurs fils grandissent dans une plus grande maison, les Wright prévoient déménager à Newmarket, à 60 kilomètres de PCI, en décembre 2016. Sam, qui continuera de travailler au bureau de PCI à Toronto, verra son temps de déplacement augmenter. Cependant, les Wright jugent que le déménagement sera globalement avantageux pour leur famille, surtout si PCI externalise l'aseptisation, étant donné qu'il faudrait très peu de temps à Sarah pour se rendre à l'établissement de CC.

De plus, le déménagement rapprocherait la famille de son chalet, acheté par Sam et Sarah en 2005 pour 250 000 \$.

La résidence actuelle des Wright, qui a coûté 600 000 \$ en 2008, peut être vendue pour 825 000 \$. En raison d'une augmentation vertigineuse de la popularité de la région, le chalet vaut maintenant 750 000 \$. La commission de courtage sur la vente de l'une ou l'autre des propriétés serait de 5 %.

Sam et Sarah espèrent pouvoir déduire la totalité de leurs frais de déménagement dans leur déclaration de revenus de particulier. Ils s'attendent à engager les frais suivants :

Rénovation de la résidence de Toronto avant la vente	1500
Entreprise de déménagement	1000
Abonnements et désabonnements aux services publics	200
Frais juridiques pour l'achat d'une nouvelle résidence	200
Frais de déplacement pour la recherche d'une maison	350

ANNEXE IV
PRÉCISIONS SUR LES PLACEMENTS POTENTIELS DE LA FAMILLE WRIGHT

Le mois dernier, l'oncle de Sarah est décédé et lui a légué 200 000 \$. Sam et Sarah ont décidé d'utiliser cet argent pour financer les études universitaires de leurs enfants, qui devraient commencer dans environ 10 ans. Ils examinent trois options de placement et souhaitent que vous leur disiez laquelle est la plus appropriée, compte tenu de leur objectif. Voici les options :

	Option n° 1 – Immobilier	Option n° 2 – Obligations du gouvernement du Canada à 10 ans	Option n° 3 – Fonds commun de placement de matières premières
Somme	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Description	Terrain de quatre acres dans une région de villégiature du nord de l'Ontario.	Obligations à 10 ans garanties par le Gouvernement du Canada	Les actifs de ce fonds commun de placement comprennent des actions de sociétés minières ayant des projets de mise en valeur de mines en Afrique du Sud.
Autres informations	Le zonage du terrain ne permet la construction que d'une maison individuelle. On espère qu'il sera modifié pour autoriser une subdivision en huit lots d'une demi-acre. Chaque lot pourrait alors être vendu environ 50 000 \$.	Taux d'intérêt annuel de 2,1 %	Une fois mises en valeur, ces mines produiront du cuivre, du diamant et du zinc. Le taux de rendement annuel prévu du fonds commun de placement est de 29 %.
Bêta	ND	0	4,5

**GUIDE DE CORRECTION 3-1
PLAY CANADA INC. (PCI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

Remarque : Dans l'épreuve du Jour 3 de l'EFC, les habiletés techniques sont évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs. Toutefois, le niveau de jugement et de compétence attendu des candidats est celui d'un CPA débutant qui vient d'être admis dans la profession.

Mémo

À : Sarah et Sam

De : CPA, Marwick et associés

Objet : Analyse des questions concernant PCI

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur)

Le candidat analyse les différentes formules de tarification pour déterminer celle qui permet de maximiser les flux de trésorerie.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (*modules communs – niveau B*)

Modification de la structure des prix de PCI

Le tableau qui suit présente mon analyse quantitative des scénarios envisagés :

Objet : Analyser les formules de tarification proposées afin de déterminer celle qui maximise les flux de trésorerie.

Structure de prix actuelle

Produits : (30 000 clients × 25 \$ × 12 mois) **9 000 000 \$**

Scénario n° 1

75 % des produits actuels **6 750 000 \$**

Produits estimatifs annuels de la nouvelle formule « Payez à l'utilisation » :

petits jeux (5 000 × 3 \$ × 12 mois) **180 000**

moyens jeux (5 000 × 8 \$ × 12 mois) **480 000**

grands jeux (4 000 × 15 \$ × 12 mois) **720 000**

Moins : frais d'administration additionnels **(50 000)**

Plus : économies sur la solution nettoyante d'aseptisation (note 1) **5 712**

Total **8 085 712 \$**

Scénario n° 2

Forfait actuel (50 % × 30 000 clients × 25 \$ × 12 mois) **4 500 000 \$**

Constructeur débutant (10 000 clients × 15 \$ × 12 mois) **1 800 000**

Constructeur expert (7 000 clients × 45 \$ × 12 mois) **3 780 000**

Moins : achat de jeux de construction **(125 000)**

Moins : coûts d'aseptisation additionnels (note 2) **(20 832)**

Moins : coût d'employés additionnels affectés au nettoyage (note 3) **(60 000)**

Total **9 874 168 \$**

Note 1 : Selon la politique actuelle, 90 000 jeux sont empruntés par mois, ce qui correspond à 1 080 000 jeux par année. Selon le scénario n°1, moins de jeux seront empruntés. Par conséquent, PCI économisera des coûts, car elle utilisera une plus petite quantité de solution nettoyante. La solution nettoyante est un coût variable; par conséquent, l'économie de coût sera de 5 712 \$ (102 000 jeux par année × 0,056 \$).

Note 2 : Selon le scénario n° 2, le volume augmentera de 31 000 jeux par mois ou de 372 000 jeux par année. Par conséquent, PCI devra utiliser plus de solution nettoyante, ce qui coûtera 20 832 \$ (372 000 × 0,056 \$).

Note 3: Selon le scénario n° 2, du fait que le volume augmente par rapport à la situation actuelle, il sera nécessaire de prévoir plus d'employés d'aseptisation (augmentation du volume par mois : 31 000 jeux ÷ 25 000 jeux = 1,24 employé ou 2 employés = 30 000 \$ × 2 employés = 60 000 \$).

Volume actuel	Volume mensuel	Volume annuel
30 000 clients × 3 jeux	90 000	1 080 000
<u>Nouveau volume selon le scénario n° 1</u>		
75 % au forfait actuel (22 500 × 3 jeux)	67 500	810 000
Petits jeux	5 000	60 000
Moyens jeux	5 000	60 000
Grands jeux	4 000	48 000
	81 500	978 000
Diminution du volume	(8 500)	(102 000)

Économies sur la solution nettoyante requise (102 000 jeux × 0,056 \$)	(5 712) \$	Note 1
--	------------	--------

<u>Nouveau volume selon le scénario n° 2</u>		
50 % au forfait actuel (15 000 × 3 jeux)	45 000	540 000
Constructeur débutant (10 000 × 2 jeux)	20 000	240 000
Constructeur expert (7 000 × 8 jeux)	56 000	672 000
	121 000	1 452 000
Augmentation du volume	31 000	372 000

Solution nettoyante additionnelle requise (372 000 jeux × 0,056 \$)	20 832 \$	Note 2
Employés additionnels requis pour l'aseptisation (31 000 ÷ 25 000) = 1,24 = 2 employés additionnels	60 000 \$	Note 3

Recommandation

PCI devrait adopter le scénario n° 2, puisqu'il maximise les flux de trésorerie. Toutefois, la direction doit tenir compte des produits supplémentaires qui proviendraient des nouveaux clients dans le cadre du scénario n° 1 avant de prendre une décision définitive.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les formules de tarification envisagées.

Compétent – Le candidat fait une analyse comparative des formules de tarification envisagées, en tenant compte des produits actuels générés par PCI, et fournit une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse comparative des formules de tarification envisagées, en tenant compte des produits actuels générés par PCI, et fournit une recommandation. Il intègre à son analyse les coûts additionnels liés à l'aseptisation.

Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse quantitative raisonnable des scénarios envisagés quant aux prix, en les comparant à la formule utilisée actuellement, et formulé une recommandation étayée quant au scénario à adopter. Il aura correctement tenu compte, dans son analyse, des différents volumes de location selon chacun des scénarios. Le candidat plus fort aura intégré à son analyse la décision relative à l'aseptisation et constaté que le nombre de jeux « aseptisés » augmentera, ce qui fera augmenter à leur tour les coûts d'aseptisation.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur)

Le candidat effectue une analyse pour établir si l'externalisation du procédé d'aseptisation serait viable d'un point de vue quantitatif.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (*modules communs – niveau B*)

Externalisation

Sarah a indiqué vouloir consacrer moins de temps à PCI et se demande s'il serait viable d'externaliser l'aseptisation en la confiant à Clean Crew (CC). J'ai effectué une analyse quantitative dont les résultats se présentent comme suit :

Objet : Évaluer l'externalisation d'un point de vue quantitatif, selon la structure de prix actuelle		
Nombre de jeux nettoyés (par année)	1 080 000	Note 1
Prix demandé	0,21 \$	
Coût versé à CC pour le nettoyage	226 800 \$	
Coût différentiel : frais de livraison (8 000 \$ par mois)	96 000	
Coût annuel différentiel au volume actuel	<u>322 800</u>	
Économies différentielles : salaire des 8 employés	240 000	
Économies différentielles : réparation et entretien	20 000	
Économies différentielles : solution nettoyante	60 000	
	<u>320 000</u>	
Économies différentielles nettes (coûts différentiels nets) de l'externalisation		(2 800) \$
Conclusion : L'externalisation entraîne un coût différentiel annuel net de 2 800 \$.		

Note 1 : Moyenne de 90 000 jeux par mois × 12 mois = 1 080 000 jeux

Il y a trois éléments qui ne sont pas récurrents :

Indemnités de cessation d'emploi : $(30\,000 \$ \times (3 \div 12)) \times 8$ employés	(60 000) \$
Services d'orientation	(5 000)
Produit de la vente du matériel d'aseptisation	65 000
	<u>0 \$</u>

Coûts relatifs aux indemnités de cessation d'emploi :

L'analyse ci-dessus ne tient pas compte du coût non récurrent qui serait engagé si PCI décidait de fermer le service d'aseptisation interne et de l'externaliser à CC. Les huit employés mis à pied toucheraient une indemnité de cessation d'emploi égale à trois mois de salaire. Comme le salaire moyen est de 30 000 \$ par année, nous pouvons estimer l'indemnité totale à au moins 60 000 \$ $(30\,000 \$ \times (3 \div 12) \times 8$ employés); l'entreprise ayant commencé ses activités en 2014, les employés ont probablement travaillé entre un et deux ans chez PCI.

Coût des services d'orientation :

Le coût estimatif des services d'orientation est de 5 000 \$; il s'agit d'un décaissement non récurrent qui doit être pris en compte.

Cession du matériel :

L'incidence de la cession du matériel doit être examinée. Bien que PCI subirait une perte lors de la vente du matériel (puisque le produit serait considérablement inférieur au prix payé à l'origine), le prix d'origine est un coût irrécupérable et ne doit pas être pris en compte dans la présente analyse. L'élément pertinent dont il faut tenir compte dans la présente analyse est le produit qui serait reçu lors de la vente du matériel. Le produit de vente estimatif s'élève à 65 000 \$.

Par conséquent, le flux de trésorerie net est nul et les coûts non récurrents n'ont aucune incidence sur la décision d'externalisation.

D'un point de vue quantitatif, l'externalisation est viable.

L'analyse quantitative examinée ci-dessus établit le coût différentiel annuel de l'externalisation selon la stratégie de prix actuelle. Toutefois, si PCI décide d'adopter la structure de prix recommandée ci-dessus, la différence entre l'aseptisation à l'interne et l'externalisation s'établira comme suit :

Coût annuel net d'externalisation (déterminé ci-dessus)	(2 800) \$
Coût des services de CC ($372\,000 \times 0,21$ \$) (note 1)	(78 120)
Économies de coût différentielles découlant de la non-embauche d'employés supplémentaires ($30\,000 \times 2$ en salaires) (note 2)	60 000
Économies de coût sur la solution nettoiyante ($372\,000 \times 0,056$ \$)	20 832
	<u>(88) \$</u>

Note 1 : Si l'on suppose que c'est le scénario n° 2 (le plus rentable) qui sera choisi, le volume locatif découlant de la nouvelle structure de prix (voir l'occasion d'évaluation n° 1) augmentera de 372 000 jeux par rapport à la situation actuelle. Par conséquent, PCI devra verser à CC 78 120 \$ pour le nettoyage.

Note 2 : Si PCI décide d'externaliser le nettoyage, elle économisera 60 000 \$ du fait qu'elle n'aura pas à embaucher d'autres employés qui seraient affectés au nettoyage. PCI doit embaucher un employé pour chaque tranche de 25 000 jeux supplémentaires nettoyés par mois, au coût annuel de 30 000 \$ par employé. Si PCI choisit d'aller de l'avant avec le scénario n° 2, il faudra nettoyer 372 000 jeux de plus par année. Par conséquent, PCI devra embaucher deux nouveaux employés ($372\,000 \div 12$ mois = 31 000 jeux par mois).

Conclusion

L'externalisation entraînera un coût annuel net différentiel estimatif de 88 \$ si PCI adopte la nouvelle structure de prix (scénario n° 2). Le cas échéant, la décision d'externaliser ou non n'a pratiquement aucune incidence sur le plan quantitatif. Les facteurs qualitatifs compteront pour beaucoup dans cette décision.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse du recours à l'externalisation.

Compétent – Le candidat effectue une analyse du recours à l'externalisation par rapport au maintien à l'interne du procédé, en tenant compte de la plupart des coûts selon chacune des possibilités.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie du recours à l'externalisation par rapport au maintien à l'interne du procédé actuel, en tenant compte de la plupart des coûts selon chacune des possibilités.

Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse raisonnable de la question du recours à l'externalisation, dans laquelle la plupart des coûts selon chacune des possibilités ont été pris en compte, les coûts non récurrents n'ont pas été traités comme des coûts annuels et le coût irrécupérable du matériel a été traité correctement. Le candidat plus fort aura en outre intégré son analyse relative aux nouvelles formules de tarification envisagées, en tenant compte des coûts supplémentaires découlant de son choix.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat évalue les facteurs qualitatifs liés à l'externalisation du procédé d'aseptisation.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (*modules communs – niveau B*)

Comme le démontre l'analyse ci-dessus, compte tenu de l'augmentation minimale du coût annuel qu'entraînerait l'externalisation du procédé d'aseptisation par rapport à son maintien à l'interne ainsi que des économies importantes qui seraient réalisées du fait que l'externalisation permet d'éviter un réinvestissement en immobilisations, il serait viable d'un point de vue strictement quantitatif d'externaliser le procédé.

Toutefois, plusieurs facteurs qualitatifs doivent également être pris en compte avant que l'on puisse prendre une décision définitive.

Avantages de l'externalisation

- Sarah, l'externalisation vous permettra de ne participer aux activités de PCI qu'à temps partiel et vous pourrez donc consacrer plus de temps à vos fils. Par contre, même si vous n'optez pas pour l'externalisation, vous pourriez tout simplement choisir de ne travailler à PCI qu'à temps partiel et d'embaucher un autre employé pour assumer vos fonctions.
- CC est située à Newmarket, l'endroit où vous souhaitez vous installer plus tard cette année. Pour vous, Sarah, cela réduira le temps de déplacement requis pour aller faire les contrôles qualité, ce qui vous permettra aussi de consacrer plus de temps à votre famille. Cet avantage pourrait toutefois devenir un inconvénient si votre famille décidait de ne pas déménager à Newmarket.
- CC a acquis la réputation de fournir des services de qualité aux clients. Cette réputation concorde avec ce qui, à votre avis, contribue à la réussite de l'entreprise, c.-à-d. la volonté d'acquérir la confiance des clients en fournissant des produits sécuritaires de haute qualité.
- Actuellement, les coûts sont composés de coûts variables, de coûts variables par paliers (il faut embaucher un employé d'aseptisation pour chaque tranche de 25 000 jeux nettoyés par mois) et de coûts fixes. Si vous optez pour l'externalisation, les coûts d'aseptisation deviennent des coûts variables, ce qui peut simplifier la tâche de PCI en matière de gestion des coûts d'exploitation lorsque les produits varient.

Risques liés à l'externalisation

- Bien que PCI tente de réduire au minimum l'incidence négative du licenciement d'employés, il subsiste néanmoins un risque que ce licenciement sape le moral des employés qui demeurent chez PCI. Cela est atténué par le fait que PCI offre une indemnité de cessation d'emploi qui est généreuse par rapport aux exigences légales en cette matière, en plus de services d'orientation.
- CC exerce ses activités depuis deux ans seulement. Cette durée est relativement courte et PCI doit se demander si deux années d'activités couronnées de succès constituent une durée suffisante pour déterminer si CC sera un partenaire stable et efficace. Pour atténuer ce risque, PCI doit s'assurer que CC est en bonne santé financière. Vous ne voudriez pas faire affaire avec cette entreprise pour vous rendre compte par la suite qu'elle cessera ses activités dans un proche avenir.
- CC a récemment conclu des contrats avec plusieurs clients d'envergure, et cette soudaine augmentation de volume pourrait avoir une incidence négative sur la qualité des services fournis à PCI. Une aseptisation inadéquate pourrait possiblement donner lieu à la propagation de germes, ce qui aurait des conséquences désastreuses si un enfant devait être gravement infecté en raison d'un nettoyage mal fait. PCI doit s'assurer que CC possède les compétences voulues et que ses processus sont adéquats avant de lui confier la gestion d'un aspect aussi risqué de l'exploitation. Vous devez effectuer un contrôle diligent pour vous assurer que CC fournit ses services conformément à des normes comparables à celles de PCI. Puisque des hôpitaux ont recours aux services de CC, il est probable que celle-ci ait des normes

d'exploitation très élevées. Toutefois, il est essentiel de confirmer cela avant de conclure un accord. PCI pourrait également juger utile de faire auditer ce processus régulièrement.

- Vous devrez vous assurer que le contrat passé entre PCI et CC a été rédigé avec l'aide de professionnels juridiques. Le contrat doit prévoir au minimum des normes de performance portant sur le bon état des pièces de jeux, le temps requis pour le nettoyage, les dates de livraison, etc.
- Les clients perçoivent que l'aseptisation à l'interne est un facteur de valeur ajoutée lorsqu'ils envisagent de faire affaire avec PCI pour louer des jeux de construction. En fait, un récent sondage auprès des clients a révélé que ceux-ci sont très satisfaits de l'entretien des jeux, qui semblent neufs. L'externalisation de cette partie des activités pourrait altérer la bonne impression qu'ont les clients. PCI doit tenir compte de l'incidence publicitaire de la décision d'externaliser cette partie des activités et de la façon dont CC pourrait peut-être renforcer la bonne réputation de l'entreprise dans son ensemble, ce qui pourrait possiblement faire augmenter les ventes.

Sarah, il nous faudra aussi déterminer quel sera le coût de votre remplacement. Bien que votre travail sera en grande partie exécuté par CC, vous devrez vous rendre chez CC pour le contrôle qualité. Par exemple, vous devrez inspecter de façon aléatoire les produits retournés pour vérifier la qualité du nettoyage fait dans les installations de CC.

De même, il faudra établir si vous accomplissez actuellement d'autres tâches qui devront être confiées à quelqu'un d'autre. Si l'on suppose que vous toucherez le même salaire, il s'agira d'un coût d'exploitation supplémentaire. Ce coût devra être pris en compte dans la décision d'externalisation.

Les prix proposés par CC ont-ils été confirmés ou s'agit-il d'estimations? Pendant combien de temps CC s'engagera-t-elle à respecter ces prix? Une augmentation des prix aurait une incidence importante sur les activités de PCI.

De même, nous devons nous interroger sur l'exactitude des estimations des jeux à nettoyer. La direction de PCI a-t-elle fait preuve de diligence lorsqu'elle a établi ces estimations? A-t-on tenu compte des commentaires des clients?

Recommandation

Pour autant que les risques ci-dessus puissent être atténués de façon adéquate, PCI devrait avoir recours aux services de CC.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains des avantages et des risques de l'externalisation.

Compétent – Le candidat analyse certains des avantages et des risques de l'externalisation, et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des avantages et des risques de l'externalisation, donne des conseils pour atténuer ces risques et formule une recommandation.

Au niveau Compétent, le candidat aura traité à la fois des risques et des avantages de l'externalisation. Le candidat plus fort aura effectué une analyse plus poussée, et formulé des conseils utiles pour atténuer les risques.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse la vente de la maison des Wright à Toronto.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes
(modules communs – niveau B)

Vente de la maison de Toronto

Nous sommes en août 2016. Sarah et Sam, vous prévoyez vendre votre maison de Toronto d'ici décembre 2016 et acquérir une nouvelle maison à l'extérieur de la ville. Des conséquences fiscales pourraient être associées à ce déménagement. Une famille ne peut se prévaloir de l'exemption pour résidence principale (ERP) que pour une seule propriété qui est normalement habitée par la famille au cours de l'année. Comme vous avez été propriétaires d'une maison de 2008 à 2016, et d'un chalet à partir de 2005, vous devez décider quelle sera la propriété pour laquelle vous comptez vous prévaloir de l'ERP pour ces années. Il est logique de demander l'ERP pour la propriété donnant le gain annuel moyen le plus élevé afin de ramener à 0 le gain en capital afférent à cette propriété. Le gain annuel moyen pour chacune des propriétés est déterminé comme suit :

Maison : $(825\ 000 \$ - 41\ 250 \$ - 600\ 000 \$ - 15\ 000 \$) \div 9 \text{ ans} = 18\ 750 \$$

Chalet : $(750\ 000 \$ - 37\ 500 \$ - 250\ 000 \$) \div 12 \text{ ans} = 38\ 542 \$$

* Les coûts de 15 000 \$ pour la rénovation de la maison avant sa vente sont considérés comme des coûts en capital, selon l'analyse présentée plus loin en ce qui a trait aux frais de déménagement. Ces coûts sont ajoutés au prix de base rajusté.

Le chalet engendre un gain annuel moyen considérablement plus élevé. Le facteur « plus 1 » dans le numérateur de la formule signifie qu'on peut déduire une année de la durée totale de détention, tout en se prévalant de 100 % de l'exemption du gain. Je recommande par conséquent que l'EPR soit attribuée au chalet de 2005 à 2015, et à la maison pour 2016. Le gain en capital imposable sur la maison serait donc établi comme suit :

$$= \text{gain total de } 168\,750 \$ - (168\,750 \$ \times (1 + 1) \div 9)$$

$$= \text{gain total de } 168\,750 \$ - 37\,500 \$$$

$$= 131\,250 \$$$

$$\times 50 \% = \text{gain en capital imposable de } 65\,625 \$$$

Cependant, si l'ERP était attribuée à la maison afin de ramener à 0 le gain sur celle-ci, aucun montant ne serait inclus dans le revenu en 2016. Cela signifie qu'il y aura un gain en capital imposable sur le chalet au moment où il sera vendu. Vous pouvez préférer reporter sur les années futures les impôts à payer, quoique cela risque d'entraîner une facture d'impôts plus importante.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement fiscal de la vente de la maison.

Compétent – Le candidat traite de l'exemption pour résidence principale et tire une conclusion sur la propriété à désigner comme résidence principale.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de la nécessité de désigner l'une des deux propriétés comme résidence principale, fait des calculs relatifs aux deux propriétés afin de tirer une conclusion sur celle à désigner comme résidence principale, et fournit des conseils en matière de planification fiscale relativement à cette décision.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé certaines des questions fiscales avec suffisamment de profondeur pour donner à la famille Wright des conseils conformes aux lois fiscales. Il aura aussi montré qu'il comprend les critères relatifs à la désignation comme résidence principale et formulé une recommandation quant à celle des deux propriétés qui doit être désignée comme résidence principale. Le candidat plus fort aura en plus traité de certaines des particularités de ce concept et fourni des conseils en matière de planification fiscale relativement à cette décision.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les incidences fiscales des frais de déménagement.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes
(modules communs – niveau B)

Frais de déménagement

Admissibilité du déménagement

Bien que bon nombre des dépenses énumérées constituent des frais de déménagement admissibles, ces frais ne sont déductibles que si le déménagement rapproche une personne d'au moins 40 kilomètres de son nouveau lieu de travail. Dans ce déménagement, la famille sera de fait plus éloignée de PCI où Sam continuera de travailler. Par conséquent, les frais de déménagement ne sont pas déductibles par Sam.

Toutefois, si PCI choisit d'externaliser à CC, Sarah ne travaillera plus aux installations de PCI à Toronto, mais plutôt dans les locaux de CC, qui sont commodément situés à Newmarket, la ville même où votre famille compte s'établir. Cela serait considéré comme un « nouveau » lieu de travail. L'énoncé indique que la distance entre Newmarket et Toronto est de 50 kilomètres, ce qui signifie qu'un déménagement à Newmarket à partir de Toronto rapprocherait Sarah de plus de 40 kilomètres de son nouveau lieu de travail (cela reste à confirmer). Par conséquent, il sera possible pour Sarah de déduire des frais de déménagement.

Coûts

Les coûts engagés ne peuvent pas tous être déduits, étant donné qu'il existe des règles strictes précisant ceux qui sont déductibles et ceux qui ne le sont pas.

Coûts admissibles à la déduction

La commission de courtage de 5 % (41 250 \$) pourra être déduite, ainsi que le coût de l'entreprise de déménagement (10 000 \$), les abonnements et désabonnements aux services publics (200 \$) et les frais juridiques pour l'acquisition d'une nouvelle maison (2 000 \$). Le total des coûts admissibles s'élèvera par conséquent à 53 450 \$.

Coûts non admissibles à la déduction

Les coûts de rénovation de la maison préalables à un déménagement admissible ne sont pas déductibles à titre de frais de déménagement. Le montant de 15 000 \$ engagé au titre des rénovations sera considéré comme un coût en capital et ajouté au prix de base rajusté (ce qui a été fait dans les calculs présentés dans la section précédente).

De même, les frais de déplacement de 350 \$ pour la recherche d'une maison ne sont pas admissibles à la déduction au titre des frais de déménagement. L'Agence du revenu du Canada considère qu'il s'agit de dépenses personnelles.

Limite des montants déductibles

La déduction pour les frais de déménagement engagés est limitée à 100 % du « revenu net admissible » gagné par le contribuable au nouveau lieu de travail à la suite du déménagement. Le revenu net admissible équivaut au revenu d'emploi ou au revenu d'un travail indépendant gagné au nouveau lieu de travail. Par conséquent, la déduction pour 2016 sera limitée au revenu d'emploi gagné par Sarah après le déménagement en décembre. Compte tenu du fait qu'elle travaillera seulement à temps partiel dans cette situation, il est probable que son revenu sera inférieur aux coûts admissibles de 53 450 \$ déterminés ci-dessus.

Heureusement, si Sarah n'est pas en mesure de déduire la totalité des frais de déménagement en 2016, elle pourra en reporter à 2017 et les porter en diminution du revenu d'emploi de cette année d'imposition. Comme Sarah et Sam sont propriétaires de l'entreprise, il pourrait être avantageux de verser à Sarah une prime à la fin de 2016 ou en 2017, ce qui lui procurera un revenu d'emploi supplémentaire pour déduire les frais.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question des frais de déménagement.

Compétent – Le candidat analyse la question des frais de déménagement.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie la question des frais de déménagement.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé les frais de déménagement avec suffisamment de profondeur pour donner à la famille Wright des conseils conformes aux lois fiscales. Il aura aussi montré qu'il comprend les règles relatives aux frais de déménagement (c.-à-d. qu'il aura indiqué pourquoi ces frais seront déductibles) et précisé que certains des frais seront admissibles et d'autres pas. Le candidat plus fort aura poussé sa réflexion plus loin en intégrant des faits fournis ailleurs dans l'étude de cas.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les options de placement qui s'offrent à la famille Wright.

Le candidat montre sa compétence en Finance

Grille de compétences des CPA :

5.2.2 Évaluer le portefeuille de placements de l'entité (*modules communs – niveau B*)

Sarah a récemment hérité d'une somme de 200 000 \$ et veut avoir des conseils sur la façon d'investir cet argent. Elle compte placer cet argent pendant 10 ans et l'utiliser par la suite pour financer les études universitaires de ses trois enfants. Trois options ont été présentées dans l'étude de cas.

Nous devons d'abord déterminer les objectifs du placement. Comme vous voulez utiliser les fonds pour financer les études universitaires de vos enfants dans 10 ans, vous voudrez préserver le capital (c.-à-d. que vous ne voulez pas perdre d'argent sur votre placement parce que le capital doit être disponible dans 10 ans pour payer les études). Un deuxième objectif serait de réaliser un rendement raisonnable sur l'horizon de 10 ans.

Option n° 1 – Immobilier

Par le passé, vous avez eu la main heureuse dans vos placements immobiliers, comme en témoignent vos investissements dans votre maison et votre chalet. De même, si le règlement de zonage devait être approuvé, on s'attend à ce que le terrain double de valeur. Cela équivaut à un rendement de 7,2 % composé annuellement $[(200\ 000 \$ \times (1 + 0,072)^{10}) \approx 400\ 000 \$]$, ce qui est considérablement plus élevé que le taux de rendement des obligations du gouvernement du Canada.

Toutefois, de façon générale, le marché immobilier est risqué et soumis aux aléas de l'évolution des valeurs des propriétés immobilières dans la région où se fait le placement (dans ce cas précis, une région de villégiature du nord de l'Ontario). De même, il semble que la réussite de ce placement dépende de la modification du règlement de zonage applicable au terrain. Le risque de placement est donc accru parce que la réussite est tributaire d'une décision « gouvernementale » qui peut être hautement imprévisible. De plus, comme le terrain coûterait 200 000 \$, vous mettriez tous vos œufs dans le même panier et, par conséquent, ne profiteriez pas des avantages de la diversification du risque par la détention de divers placements. Vous possédez déjà un chalet et une maison, et vous n'avez pas de placements dans des secteurs autres que l'immobilier. La diversification étant une considération importante dans la constitution d'un portefeuille de placements, il serait préférable de détenir des placements dans d'autres secteurs pour compléter votre portefeuille.

Enfin, l'immobilier n'est pas un placement très liquide, tout particulièrement lorsqu'il est question de terrains spéculatifs, et il pourrait par conséquent être difficile de vendre le terrain au moment où vous aurez besoin des fonds.

Option n° 2 – Obligations du gouvernement du Canada à 10 ans

Le rendement de ce placement est passablement faible, à 2,1 % par année, ce qui correspond approximativement au taux d'inflation prévu au cours des 10 prochaines années. Par conséquent le taux de rendement réel de ce placement serait de fait à peu près nul. Le rendement pourrait même être négatif, compte tenu des impôts. La valeur prévue de ce placement au terme des 10 ans serait d'environ 246 000 \$ $[(200\ 000\ \$ \times (1 + 0,021)^{10}) \approx 246\ 000\ \$]$.

Toutefois, le principal avantage de ce type de placement est que le capital sera préservé. Il n'y a pratiquement aucune chance que le placement vaille moins de 200 000 \$ dans 10 ans, car il est garanti par le gouvernement du Canada. La liquidité des obligations est également excellente du fait que celles-ci peuvent être vendues en tout temps au besoin.

Option n° 3 – Fonds commun de placement de matières premières

La troisième option procure un rendement potentiel extrêmement élevé estimé à 29 % par année. Si le rendement de ce placement devait être réalisé, celui-ci aurait une valeur approximative de plus de 2,5 millions \$ au terme des 10 ans $[(200\ 000\ \$ \times (1 + 0,29)^{10}) \approx 2\ 552\ 000\ \$]$.

Toutefois, des risques très élevés sont associés à ce placement. Les actifs sous-jacents associés à ce fonds commun de placement sont des mines en cours de construction en Afrique du Sud. De nombreux risques sont associés à ces actifs, notamment des risques liés à la mise en valeur, des risques de change, des risques politiques et des risques relatifs aux fluctuations du prix des matières premières. Le risque est clairement reflété par le coefficient bêta du fonds commun, qui est extrêmement élevé à 4,5 (un bêta de 1 signifie un risque équivalent au portefeuille global du marché). En outre, ce placement traduit une stratégie de type « tous les œufs dans le même panier », puisque tous les fonds seraient investis dans l'industrie minière d'Afrique du Sud. Essentiellement, la probabilité d'une baisse de valeur du placement est considérablement élevée.

Résumé et recommandation

Ces trois possibilités de placement comportent des avantages et des inconvénients. Chacun de ces placements présente un profil risque-rendement fondé sur la nature sous-jacente des valeurs en cause. Compte tenu du fait que votre principal objectif pour ce placement est la préservation du capital, je recommande l'option n° 2, à savoir les obligations du gouvernement du Canada. Même si le taux d'intérêt est faible, le montant est garanti et sera disponible dans 10 ans. Les risques relatifs à l'option n° 1 et à l'option n° 3 quant à la préservation du capital sont tout simplement trop élevés pour justifier l'investissement de la totalité de la somme.

Vous devriez envisager de constituer un portefeuille de placement bien diversifié. La diversification a l'avantage de réduire le risque tout en produisant des rendements plus élevés, ce qui permet d'éviter le problème de la stratégie « tous les œufs dans le même panier ». Un portefeuille bien diversifié sur 10 ans devrait permettre de réaliser un rendement d'environ 8 % par année (équivalent au rendement prévu sur le marché dans son ensemble). Cela permettrait de plus que doubler la valeur du placement sur l'horizon de 10 ans et d'atténuer les risques (sans toutefois les éliminer entièrement comme le feraient les obligations). Un portefeuille bien diversifié permet d'éliminer le risque non systématique (appelé également risque idiosyncratique) associé à un placement en particulier, mais ne peut éliminer le risque de marché global (appelé également risque systématique) du portefeuille.

Une autre possibilité consiste à cotiser à un régime enregistré d'épargne-études (REEE). Comme vous voulez investir votre héritage dans le but de financer les études universitaires de vos enfants, vous devriez songer à placer une portion des 200 000 \$ dans un REEE. Quand vous investissez dans un REEE, vous désignez vos enfants comme bénéficiaires du régime. Vous pouvez choisir un régime déterminé ou un régime familial, et le plafond à vie des cotisations est de 50 000 \$ par enfant. Le principal avantage d'un REEE réside dans le fait que le gouvernement, en règle générale, y verse un montant correspondant à 20 % de vos cotisations jusqu'à un maximum de 500 \$ par année et de 7 200 \$ à vie. Lorsque vos enfants seront prêts à entreprendre leurs études universitaires, ils pourront utiliser ces fonds.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse les trois options de placement soit du point de vue du risque ou de celui du rendement.

Compétent – Le candidat analyse les trois options de placement tant du point de vue du risque que de celui du rendement, et formule une recommandation raisonnable.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les trois options de placement tant du point de vue du risque que de celui du rendement, et formule une recommandation raisonnable. Il montre sa compréhension des avantages de la diversification ou traite de la possibilité d'investir dans un REEE.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé les options de placement d'un point de vue risques/avantages en tenant compte des étapes du cycle de vie et des objectifs de la famille. Le candidat plus fort aura traité des avantages de la diversification, ou proposé de nouvelles options, par exemple l'utilisation de REEE.

Étude de cas n° 2 (Dogani)

(Temps suggéré : 70 minutes)

En 2000, Roger Gardner a constitué Dogani inc. (DI). En 2010, les enfants de Roger — Gale, Louis et Marc — lui ont succédé comme propriétaires de la société.

Le produit le plus vendu de DI est le collier vaporisateur « Sage-Bête » (SB), qui sert à conditionner les chiens à ne plus aboyer. SB est considéré comme la solution anti-aboiement la plus douce sur le marché, et son efficacité, démontrée par les chercheurs de DI, est appuyée par les commentaires des clients. DI vend aussi des vitamines et des clôtures invisibles pour animaux de compagnie.

Au début de janvier 2015, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a passé à DI une importante commande de colliers SB2, soit une version modifiée du SB, pour ses chiens policiers. À la fin de 2015, la Police provinciale de l'Ontario a indiqué qu'elle souhaitait aussi commander le SB2.

En raison de la demande accrue pour ce produit et de l'expansion future prévue, les propriétaires de DI ont décidé de construire une nouvelle usine et un nouvel entrepôt. Le 30 novembre 2015, DI a acquis le terrain devant accueillir ces nouvelles installations dans le cadre d'un échange avec une société non liée, Riverview Real Estate Itée (RREL), et a demandé à sa banque un prêt de 2,5 millions \$ pour la construction (Annexe I).

Nous sommes le 1^{er} mars 2016. Gale, chef de la direction de DI, a fait appel au cabinet Uptown s.r.l. pour l'audit initial des états financiers de DI, exigé comme condition à l'obtention du prêt. Vous, CPA, travaillez pour Uptown s.r.l. Vous rencontrez Gale pour discuter des processus d'information financière de DI, du projet d'états financiers et de certaines questions fiscales (Annexe II).

L'associé souhaite que vous analysiez toutes les questions d'information financière importantes qui devront être traitées par la direction. Il vous demande aussi d'évaluer les risques liés à l'audit, de proposer une stratégie d'audit et de déterminer le seuil de signification, mais de ne concevoir aucune procédure pour le moment.

L'associé vous demande en outre de donner suite au courriel de Gale (Annexe III).

Enfin, Gale veut s'assurer que DI aura toutes les chances d'obtenir le financement bancaire nécessaire pour entreprendre la construction. Elle sait que la banque exigera une sûreté et devra être convaincue de la capacité de DI d'effectuer les versements requis pour rembourser les 2,5 millions \$ empruntés et payer les intérêts connexes. Gale prévoit fournir des informations à la banque (Annexe IV). Elle souhaite que vous lui disiez si ces informations seront utiles à la banque et lui indiquiez quelles autres informations celle-ci pourrait exiger.

ANNEXE I

PRÉCISIONS RELATIVES À L'ÉCHANGE AVEC RREL ET AU FINANCEMENT BANCAIRE

DI a cédé à RREL un terrain au centre-ville. En échange, DI a reçu un terrain adjacent à son établissement actuel dans un parc industriel. DI avait acquis le terrain au centre-ville il y a plusieurs années en prévision d'une expansion.

Voici des précisions relatives aux terrains échangés :

Terrain au centre-ville

Superficie		15 000 pieds carrés
Coût d'acquisition par DI		400 000 \$
Juste valeur estimative au 30 novembre 2015	500 000 \$	

Terrain dans le parc industriel

Superficie		15 000 pieds carrés
Coût d'acquisition par RREL		390 000 \$
Juste valeur estimative au 30 novembre 2015	500 000 \$	

L'évaluateur dont on a retenu les services pour déterminer la juste valeur des propriétés n'a pu accomplir le travail, car il n'y a eu aucune vente de terrain depuis deux ans en raison du ralentissement du marché immobilier. La valeur estimative du terrain de DI au centre-ville a été fondée sur les prix de vente affichés de terrains semblables. La valeur estimative du terrain de RREL dans le parc industriel a été établie en ajustant son coût d'acquisition en fonction de l'inflation (mesurée par l'indice des prix à la consommation).

Une nouvelle contrôleure est entrée au service de DI en septembre 2015. Elle a comptabilisé un profit de 100 000 \$ relativement à l'échange.

Financement bancaire

DI souhaite que sa banque finance la construction de ses nouvelles installations de fabrication et d'entreposage, que le prêt soit versé en quatre tranches égales et que le premier versement ait lieu le 15 avril 2016. DI devra fournir des états financiers audités préparés selon les IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, et elle devra probablement respecter certaines clauses restrictives.

ANNEXE II

NOTES PRISES LORS DE LA RENCONTRE AVEC GALE

Peu après le changement de propriétaires en 2010, DI a fait appel à un cabinet de services professionnels pour concevoir et documenter ses processus et contrôles. Bien que, dans l'ensemble, Gale estime que ces processus sont suivis, elle mentionne avoir relevé quelques exceptions. De plus, constatant que des changements se sont produits depuis le dernier examen, elle a retenu les services du même cabinet pour revoir les processus et contrôles à partir de juillet 2016. Elle lui demandera de regarder de plus près les processus relatifs aux comptes clients étant donné que le délai moyen de recouvrement a nettement augmenté.

D'après le projet d'états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, le total des actifs de DI s'établit à 3,9 millions \$, le total de ses passifs, à 1,7 million \$, ses produits, à 7,8 millions \$, ses frais financiers (intérêts), à 120 000 \$, son résultat avant impôts, à 820 000 \$ et son résultat net, à 655 000 \$.

Même si DI exerce ses activités exclusivement au Canada, compte tenu de la construction des nouvelles installations de fabrication, les propriétaires souhaitent prendre de l'expansion en Europe. En prévision de cette expansion, Louis et son épouse ont assisté à plusieurs salons professionnels en Europe en 2015 afin de promouvoir DI auprès des distributeurs européens. L'épouse de Louis a participé à certains de ces salons, mais elle a parfois plutôt préféré faire du tourisme. DI a payé tous les frais liés aux déplacements (avion, hôtel, taxi et repas) de Louis et de son épouse. Gale se demande quelle incidence aura la prise en charge de ces frais quant aux impôts sur le revenu de DI.

Les autres questions liées aux impôts de la société soulevées par Gale ont trait à un chercheur embauché en 2015. DI a consenti à ce dernier un prêt à la réinstallation sans intérêts. Elle a aussi loué pour le chercheur un véhicule utilitaire sport de luxe, au coût de 1 500 \$ par mois, qu'il peut uniquement utiliser à des fins professionnelles.

**ANNEXE III
COURRIEL DE GALE**

De : gale.gardner@dogani.ca
À : associe@uptownllp.ca
Objet : Devrions-nous acheter plutôt que fabriquer?

J'ai reçu une offre de Sensit inc. (SI), qui fabrique et vend des moniteurs physiologiques semblables à ceux que nous utilisons comme composant de notre produit SB. SI a proposé un prix unitaire de 38 \$ pour les 75 000 moniteurs dont DI aurait normalement besoin pour sa production annuelle de SB et de SB2. SI m'a donné les coordonnées de trois clients en guise de références. Ces clients m'ont informée qu'ils n'avaient constaté aucun problème sur le plan de la qualité et que toutes les commandes avaient été remplies à temps.

Le directeur de la fabrication de DI a donné les précisions suivantes relativement aux coûts engagés pour la fabrication de 75 000 moniteurs à l'interne :

	<u>Coûts</u>	<u>Note</u>
Matières premières	1 875 000 \$	
Main-d'œuvre directe	937 500	
Coûts indirects	375 000	1
	<u>3 187 500 \$</u>	

Note

1. Les coûts indirects sont imputés à la fabrication en fonction des heures de main-d'œuvre directe. Ces coûts indirects comprennent le salaire de 75 000 \$ du superviseur de la ligne de produits, qui serait licencié si les moniteurs étaient achetés auprès de SI. On économiserait aussi 35 000 \$ en coûts des services publics.

Veuillez nous donner des conseils sur cette offre.

Gale

ANNEXE IV
PROPOSITION D'INFORMATIONS À SOUMETTRE À LA BANQUE

Gale propose de soumettre les informations suivantes à la banque :

- Un projet d'état de la situation financière pro forma de DI présentant un actif total de 6,2 millions \$ et un passif total de 4,5 millions \$ après la construction des installations.
- Une lettre de l'oncle de Gale, que celle-ci juge financièrement stable, qui serait peut-être disposé à signer un cautionnement personnel à l'égard du prêt.
- Une lettre dans laquelle Gale indique qu'elle estime que le nouveau bâtiment vaudra au moins 2,8 millions \$ et demande un prêt d'une durée de cinq ans assorti de remboursements annuels de capital de 500 000 \$ et d'un taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel majoré de 5 %.
- Un courriel d'un membre de la Police provinciale de l'Ontario indiquant que celle-ci souhaite commander une quantité importante de produits de DI.
- Une liste chronologique des comptes clients et des comptes fournisseurs et une liste des stocks.
- Une preuve d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants.
- Les déclarations de revenus de particulier des trois actionnaires et les déclarations de revenus de la société pour les trois dernières années.

GUIDE DE CORRECTION 3-2
DOGANI INC. (DI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

Mémo

À : Associé

De : CPA

Objet : Mémo de planification de l'audit pour Dogani inc. (DI)

Vous trouverez dans le présent mémo une analyse des questions de comptabilité générale importantes que j'ai relevées et qui doivent être corrigées afin que les états financiers de DI pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 soient conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS). J'ai également abordé les considérations relatives à la planification de la mission d'audit en évaluant les risques, en proposant une stratégie d'audit ainsi qu'en déterminant un seuil de signification.

En outre, j'ai formulé un certain nombre de suggestions concernant les informations supplémentaires et les arguments qui devraient être présentés à la banque afin d'aider DI à obtenir le prêt.

J'ai ensuite relevé un certain nombre de questions de fiscalité qui doivent faire l'objet d'un suivi si l'on veut éviter des conséquences fiscales défavorables.

Enfin, j'ai rédigé une réponse au courriel de Gale concernant la possibilité d'acheter les moniteurs physiologiques au lieu de les fabriquer.

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'échange des terrains selon les IFRS.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA :

1.2.3 Évaluer le traitement des opérations non courantes (modules communs – niveau B)

Le traitement comptable de l'opération entre DI et Riverview Real State Itée (RREL), effectuée le 30 novembre 2015, visant à échanger un terrain au centre-ville contre un terrain adjacent aux installations existantes de DI dans un parc industriel doit être conforme aux indications fournies dans IAS 16 *Immobilisations corporelles*.

Selon les paragraphes 24 et 25 :

24 Une ou plusieurs immobilisations corporelles peuvent être acquises par voie d'échange contre un ou plusieurs actifs non monétaires ou contre un ensemble d'actifs monétaires et non monétaires. La discussion qui suit fait simplement référence à l'échange d'un actif non monétaire contre un autre, mais elle s'applique aussi à tous les échanges décrits dans la phrase précédente. Le coût d'une telle immobilisation corporelle est évalué à la juste valeur sauf (a) si l'opération d'échange n'a pas de substance commerciale ou (b) s'il n'est possible d'évaluer de manière fiable ni la juste valeur de l'actif reçu ni celle de l'actif cédé.

L'élément acquis est évalué de cette manière même si l'entité ne peut pas immédiatement décomptabiliser l'actif cédé. Si l'élément acquis n'est pas évalué à la juste valeur, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

25 *Une entité détermine si une opération d'échange présente une substance commerciale en considérant dans quelle mesure il faut s'attendre à un changement de ses flux de trésorerie futurs du fait de cette opération. Une opération d'échange a une substance commerciale si :*

- (a) la configuration (risque, calendrier et montant) des flux de trésorerie de l'actif reçu diffère de la configuration des flux de trésorerie de l'actif transféré ; ou*
- (b) la valeur spécifique à l'entité de la partie des activités de l'entité affectée par l'opération varie du fait de l'échange ; et*
- (c) la différence en (a) ou en (b) est significative par rapport à la juste valeur des actifs échangés.*

Par conséquent, il est nécessaire de déterminer si l'une des exceptions à l'exigence d'évaluer l'échange à la juste valeur s'applique à la présente situation.

Substance commerciale

En ce qui a trait à la substance commerciale, nous examinerons chacun des critères énoncés ci-dessus pour déterminer s'il est rempli.

(a) La configuration (risque, calendrier et montant) des flux de trésorerie de l'actif reçu diffère de la configuration des flux de trésorerie de l'actif transféré :

On pourrait croire que la nature de chaque terrain est différente en raison de leur situation géographique, l'un étant situé au centre-ville et l'autre dans un parc industriel. Or, la configuration des flux de trésorerie associés à chacun des deux terrains ne semble pas différer, du moins pas de façon importante, puisque l'intention de DI était d'utiliser le terrain qu'elle possède actuellement, tout comme le terrain acquis dans l'échange, pour réaliser l'expansion de ses activités. De plus, il n'y a rien qui indique que l'importance de l'expansion serait différente selon que DI utiliserait l'un ou l'autre terrain. La seule différence qu'on pourrait établir réside dans le fait que les décaissements pourraient être réduits dans une certaine mesure en raison de gains d'efficacités découlant de la proximité du terrain adjacent par rapport au terrain situé au centre-ville. Toutefois, il est peu probable que la diminution des décaissements soit importante.

(b) La valeur spécifique à l'entité de la partie des activités de l'entité affectée par l'opération varie du fait de l'échange :

La valeur spécifique pour l'entité ne devrait pas varier à la suite de l'échange, puisque les terrains seront utilisés de façon similaire.

(c) La différence en (a) ou en (b) est significative par rapport à la juste valeur des actifs échangés.

Puisque la juste valeur ne peut pas être établie (voir l'analyse qui suit), il est impossible de déterminer s'il y a une différence significative selon le critère (a) ou (b). Ce troisième critère n'est donc pas rempli.

Comme aucun des critères ci-dessus n'est rempli, l'opération n'a pas de substance commerciale.

Juste valeur

Selon le paragraphe 6 d'IAS 16, la juste valeur est « *le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation* ». On nous fournit des estimations pour les deux terrains, ce qui semble indiquer que les justes valeurs sont mesurables. Toutefois, lorsqu'on examine les méthodes utilisées pour produire les estimations, il est peu probable que les montants obtenus soient fiables.

Pour le terrain détenu antérieurement par DI, la juste valeur a été fondée sur des prix de vente affichés plutôt que sur les prix de vente réels de terrains similaires. Le prix de vente affiché n'est pas nécessairement l'indice du prix qu'une autre partie serait disposée à payer pour le terrain, en particulier dans un contexte où qu'aucune vente de terrain n'a eu lieu depuis deux ans. La longueur de cette période et le fait que le terrain est toujours à vendre donnent à penser que les prix affichés excèdent peut-être les justes valeurs.

De même, l'estimation de la juste valeur du terrain détenu antérieurement par RREL est douteuse, car aucune autre opération ne justifie l'estimation. De plus, cette estimation est fondée sur l'application de l'indice des prix à la consommation au prix d'acquisition. Bien que l'indice des prix à la consommation vise à refléter l'inflation, il la reflète dans la mesure où il s'applique à un panier de biens et non pas aux actifs immobiliers en particulier. Par conséquent, il est raisonnable de conclure qu'aucune des justes valeurs ne peut être évaluée de manière fiable.

Comme aucune des exceptions décrites au paragraphe 24 ne s'applique, le coût du terrain adjacent aux installations existantes dans le parc industriel devrait être égal à la valeur comptable du terrain au centre-ville, soit 400 000 \$. Par conséquent, il faudra contrepasser le profit de 100 000 \$ (500 000 \$ - 400 000 \$) comptabilisé par la contrôleur dans l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'échange des terrains.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable du traitement comptable de l'échange des terrains, et formule une conclusion quant à la valeur à utiliser.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie du traitement comptable de l'échange des terrains, et formule une conclusion quant à la valeur à utiliser.

Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse raisonnable du traitement comptable de l'échange des terrains et tiré une conclusion quant au traitement approprié. Le candidat plus fort aura effectué une analyse approfondie et recommandé que, en raison des méthodes discutables utilisées pour déterminer les justes valeurs, l'échange soit comptabilisé à la valeur comptable du terrain cédé.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat donne des conseils quant à l'utilité de l'information que Gale propose de fournir à la banque pour obtenir le prêt, et il suggère d'autres informations que la banque pourrait exiger.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA :

5.1.2 Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement (modules communs – niveau B)

Comme Gale l'indique, la banque est intéressée à obtenir des informations qui l'aideront à déterminer si DI offre des garanties suffisantes relativement au prêt (en cas de manquement) et si DI sera en mesure d'effectuer les versements requis pour rembourser le prêt de 2,5 millions \$ et payer les intérêts.

Liste de Gale et autres informations que la banque pourrait exiger

Gale a dressé une liste des informations qu'elle se propose de fournir à la banque à l'appui de sa demande de prêt de 2,5 millions \$ pour la construction. J'ai analysé chacun des éléments et j'ai également suggéré d'autres éléments d'information que la banque pourrait juger utiles.

Un projet d'état de la situation financière pro forma :

- Ce document sera utile, car il permettra à la banque de comprendre la situation financière prévue (et le niveau de levier financier) de DI à la suite de l'obtention du prêt et de la construction du bâtiment.
- De plus, la banque voudra sûrement obtenir une prévision de flux de trésorerie sur plusieurs années, ce qui l'aidera à juger si DI pourra faire les remboursements de capital et les paiements d'intérêts au moment où ceux-ci deviendront exigibles. DI devrait préparer cette prévision et justifier les hypothèses importantes utilisées dans son élaboration (par exemple, les hypothèses relatives aux ventes).

Une lettre de l'oncle de Gale qui serait peut-être disposé à signer un cautionnement personnel à l'égard du prêt :

- La banque pourrait vouloir obtenir un cautionnement personnel à l'égard du prêt, car cela lui procurerait davantage de garanties en cas de manquement. Il serait toutefois plus logique que les cautionnements personnels soient consentis par les trois actionnaires de DI.
- Si la banque exige de tels cautionnements, les actionnaires (ou l'oncle de Gale) pourraient être tenus de fournir des états de valeur nette personnelle et de justifier les montants importants figurant dans ces états (comme l'évaluation de leur résidence personnelle).

Au départ, je suggère aux actionnaires de ne pas offrir de cautionnement personnel à moins qu'on ne le leur demande. La banque n'en exigera peut-être pas. En offrant un cautionnement personnel si ce n'est pas nécessaire, les actionnaires s'exposeraient inutilement à un risque.

Une lettre dans laquelle Gale indique qu'elle estime que le nouveau bâtiment vaudra au moins 2,8 millions \$:

- La banque voudra sûrement connaître la valeur prévue du nouveau bâtiment une fois sa construction achevée. Toutefois, une lettre de Gale procurera peu d'assurance, car Gale n'est pas indépendante sans compter qu'elle n'est pas une experte en évaluation.
- Si DI pouvait obtenir une évaluation du bâtiment effectuée par un tiers évaluateur indépendant, le chiffre fourni procurerait à la banque une grande assurance. Il devrait être possible à un tiers d'estimer la juste valeur du bâtiment si celui-ci est semblable à d'autres bâtiments du secteur une fois sa construction achevée.

Une lettre dans laquelle Gale demande un prêt d'une durée de cinq ans assorti de remboursements annuels de capital de 500 000 \$ et d'un taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel majoré de 5 % :

- Cette lettre sera utile à la banque, puisqu'elle montrera l'intérêt de DI à l'égard du prêt.
- Toutefois, la banque a probablement son propre formulaire de demande, que DI devra remplir pour faire une demande de prêt en bonne et due forme.

J'ai deux réserves au sujet des modalités du prêt. En premier lieu, la durée de cinq ans du prêt est très courte et donnera lieu à des remboursements annuels du capital très élevés, soit 500 000 \$. Ces remboursements pourraient absorber la quasi-totalité des flux de trésorerie annuels de DI compte tenu du bénéfice net actuel. De même, vu la nature des actifs sous-jacents

qui garantiront le prêt (le terrain et le bâtiment), je suggère plutôt de prolonger la durée du prêt d'au moins 15 à 20 ans. Cela permettra de réduire les paiements annuels et procurera un coussin de sécurité dans l'éventualité d'une baisse du bénéfice net dans un exercice futur. En deuxième lieu, le taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel majoré de 5 % semble élevé compte tenu de la nature du prêt. Un prêt garanti par des biens immobiliers (un prêt hypothécaire) ne comporte habituellement pas de risque important et devrait donc être assorti d'un taux d'intérêt moins élevé. Je suggère de demander initialement un taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel et de voir comment la banque réagit à cette suggestion. Il pourrait être réaliste de s'attendre à un taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel majoré de 1 %.

Un courriel d'un membre de la Police provinciale de l'Ontario indiquant que celle-ci souhaite commander une quantité importante de produits de DI :

- La banque voudra sans doute des informations susceptibles de justifier un accroissement de la demande. Cela pourrait aider à étayer les prévisions de flux de trésorerie proposées plus haut dans le présent mémo. Toutefois, un courriel indiquant un intérêt procurerait peu d'assurance.
- Si DI détenait des contrats signés garantissant des commandes importantes de la Police provinciale de l'Ontario ou d'autres clients, ces contrats procureraient à la banque une certaine assurance.

Une liste chronologique des comptes clients et des comptes fournisseurs et une liste des stocks :

- Ces listes servent normalement à étayer une ligne de crédit pour une entreprise. Les prêts de ce genre sont souvent garantis par des actifs à court terme comme ceux qui figurent sur ces listes. Toutefois, comme DI entreprend la construction d'un actif à long terme, ces informations ne seront pas utiles pour la banque. Nous supposons que les actifs immobiliers sous-jacents fourniront les principales garanties du prêt.

Une preuve d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants :

- Cette information ne sera pas utile pour la banque parce que l'assurance responsabilité des administrateurs ne lui est d'aucune utilité; elle n'est utile que pour les administrateurs et les dirigeants.
- Toutefois, l'assurance que DI contractera pour le bâtiment au cours de la construction et par la suite présentera un intérêt pour la banque, puisque celle-ci voudra s'assurer que sa principale garantie (le bien immobilier) est protégée. DI pourrait fournir des copies de toute police d'assurance qu'elle a contractée couvrant la construction et le bien immobilier ou encore fournir une preuve d'assurabilité.

Les déclarations de revenus de particulier des trois actionnaires et les déclarations de revenus de la société pour les trois dernières années :

- Il est possible que la banque demande ces informations. Les déclarations de revenus de particulier pourraient fournir une certaine assurance quant à la situation financière personnelle des actionnaires, et les déclarations de revenus de la société pourraient procurer à la banque l'assurance que DI est en règle auprès des autorités fiscales. Toutefois, je suggère de ne fournir ces déclarations que si elles sont exigées. La banque pourrait ne pas en avoir besoin. La banque pourrait également demander d'autres

éléments d'information, comme les preuves de la production régulière des déclarations de TPS et la preuve des remises de retenues sur salaires. De nouveau, je suggère de ne fournir ces éléments d'informations que si la banque en fait la demande.

Autres facteurs à considérer

La banque pourrait ajouter un certain nombre de clauses restrictives dans le contrat de prêt, et DI devra disposer rapidement des informations adéquates pour s'assurer que ces clauses ne sont pas trop exigeantes. Il pourrait être prudent de calculer certaines clauses restrictives courantes, comme le ratio dettes/capitaux propres et le ratio de liquidité générale, à partir des états financiers pro forma pour fournir à la banque des renseignements supplémentaires sur la santé financière prévue.

À la lumière des nouvelles informations et des documents mentionnés ci-dessus, nous nous attendons à ce que DI soit en mesure d'obtenir le prêt bancaire, compte tenu de sa situation financière actuelle, de sa performance financière et des garanties sous-jacentes qu'elle est en mesure de fournir. Je signale en terminant que, pour un projet de construction, la banque accorderait habituellement un crédit-relais prévoyant des avances liées à l'état d'avancement du projet. Au terme du projet, la banque obtiendrait à ce moment une évaluation du bien immobilier et vous consentirait un prêt hypothécaire à long terme garanti par le bien immobilier sous-jacent.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat conseille la cliente quant à l'utilité de l'information qu'elle propose de fournir à la banque aux fins de l'obtention du prêt ou sur la façon d'améliorer cette information.

Compétent – Le candidat conseille la cliente quant à l'utilité de l'information qu'elle propose de fournir à la banque aux fins de l'obtention du prêt et sur la façon d'améliorer cette information.

Compétent avec distinction – Le candidat donne au client des conseils détaillés quant à l'utilité de l'information que Gale propose de fournir à la banque aux fins de l'obtention du prêt et sur la façon d'améliorer cette information. Le candidat analyse peut-être certains autres facteurs à considérer relativement au prêt.

Au niveau Compétent, le candidat aura formulé des commentaires sur l'utilité de l'information que Gale prévoit fournir à la banque aux fins de l'obtention du financement. Il aura expliqué pourquoi certaines (mais non la totalité) des informations sont ou ne sont pas utiles, et aura suggéré des façons d'améliorer l'information fournie. Le candidat plus fort aura effectué une analyse exhaustive de l'information que Gale prévoit fournir à la banque ou proposé d'autres éléments à prendre en compte, en faisant mention de faits énoncés dans l'étude de cas.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat évalue les risques liés à l'audit des états financiers de DI pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA :

4.3.5 Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir (modules communs – niveau B)

Risque d'anomalies significatives

Selon la NCA 315, *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives*, nous sommes tenus, à titre d'auditeurs, d'évaluer les risques d'anomalies significatives pour l'audit des états financiers de DI. Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte lors de l'évaluation des risques d'anomalies significatives dans les états financiers, notamment les suivants :

- DI a une nouvelle contrôleuse depuis septembre 2015. Il est possible qu'elle ne connaisse pas encore très bien les activités de DI et, en raison de ce manque d'expérience, il y a un risque que certaines opérations n'aient pas été comptabilisées correctement. De plus, nous ne savons pas ce qui est arrivé à l'ancien contrôleur. Nous devrions demander des informations sur les circonstances de son départ pour voir si elles font augmenter le risque.
- Comme il a été mentionné précédemment, l'échange de terrains n'a pas été comptabilisé correctement, car son traitement comptable n'est pas conforme aux IFRS. Cette erreur pourrait être attribuable à une connaissance insuffisante des indications fournies dans les IFRS ainsi qu'à la complexité de l'opération conclue au cours de l'exercice soumis à l'audit. Cela fait augmenter le risque que les états financiers contiennent d'autres erreurs.
- L'exercice 2015 est également le premier exercice pour lequel DI est tenue de faire auditer ses états financiers afin d'obtenir le financement bancaire voulu pour la construction de ses nouvelles installations de fabrication et de son entrepôt. Il est possible qu'il y ait des erreurs non détectées dans les soldes d'ouverture du fait que les états financiers n'ont jamais fait l'objet d'un audit.
- La banque est un nouvel utilisateur des états financiers. Ces derniers seront donc étudiés de plus près que par les années passées, puisque la banque sera attentive aux erreurs qu'ils pourraient contenir. De plus, le fait que la banque exigera probablement que DI respecte certaines clauses restrictives a peut-être incité la direction de DI à manipuler les résultats. Il est possible que la direction ait fait preuve de ce parti pris dans l'établissement de ses états financiers, étant donné que l'erreur qui a été détectée améliorerait le résultat net de DI.
- L'environnement de contrôle de DI est peut-être déficient. Par le passé, DI a fait appel à un cabinet de services professionnels pour concevoir et documenter ses processus et contrôles. Bien que, dans l'ensemble, Gale estime généralement que ces processus sont suivis, la documentation n'a pas été mise à jour depuis 2010 et pourrait être périmée. Gale mentionne qu'elle a relevé quelques exceptions quant au respect des processus et contrôles. Cela constitue une autre preuve de lacunes dans l'environnement de contrôle. La direction a retenu les services du même cabinet pour mettre à jour la documentation relative au contrôle, mais cette mission ne sera achevée qu'après la fin de notre mission d'audit. Par conséquent, les lacunes de contrôle pourraient entraîner des anomalies supplémentaires dans les états financiers. Gale a également mentionné un ralentissement du recouvrement des créances clients. Il pourrait s'agir d'éléments probants supplémentaires de l'existence de lacunes dans les contrôles, ce qui fait augmenter le risque d'audit.

Compte tenu de ces facteurs de risque et de l'absence de facteurs indiquant un risque réduit, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers devrait être évalué à un niveau élevé.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques-uns des risques liés à l'audit.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs risques liés à l'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des risques liés à l'audit

Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une évaluation raisonnable du risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers. Le candidat plus fort aura effectué une analyse exhaustive du risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat propose une stratégie d'audit et détermine le seuil de signification pour l'audit des états financiers de DI pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA :

4.1.2 Évaluer le système d'information et les processus connexes (modules communs – niveau B)

4.3.4 Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification (modules communs – niveau B)

Stratégie d'audit

La NCA 330, *Réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques*, exige l'établissement d'une stratégie pour l'audit des états financiers de DI. Selon les informations obtenues lors de ma rencontre avec Gale, il semble que DI dispose déjà de contrôles internes, les processus ayant été conçus et documentés par un cabinet de services professionnels. Toutefois, Gale a mentionné qu'elle avait relevé quelques exceptions dans le déroulement des processus en place.

Une fois que nous aurons fini de consigner les contrôles de DI, nous devrions déterminer si certains d'entre eux pourraient être testés. Dans les secteurs où les contrôles semblent solides et où nous pourrions réaliser des gains d'efficacité en nous appuyant sur eux, nous pourrions effectuer des tests des contrôles. Si les tests ne révèlent aucun problème, il sera possible d'adopter une stratégie d'audit mixte, du moins à l'égard des opérations courantes de DI. Pour les secteurs dans lesquels nous savons qu'il existe des déficiences, nous devons adopter une approche entièrement corroborative.

En outre, les travaux d'audit commenceront après la clôture de l'exercice, ce qui limitera notre capacité à tester les contrôles informatiques. C'est là un facteur dont nous devons tenir compte. Cela aura également une incidence sur notre capacité à étayer le solde des stocks. Nous devons donc envisager la possibilité d'effectuer un inventaire physique dès que possible et de mettre en œuvre des procédures de retraçage.

De plus, nous devons nous demander si nous serons en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer les soldes d'ouverture des états financiers de DI. Étant donné la nature de l'entreprise, il est concevable que le montant des stocks d'ouverture de DI soit considérable. S'il s'avérait impossible d'obtenir une assurance sur ce solde ou sur d'autres soldes, il pourrait être nécessaire de formuler une réserve dans notre opinion d'audit. Bien qu'une telle réserve ne soit pas inhabituelle pour une première mission d'audit, DI devrait communiquer immédiatement avec la banque pour déterminer si celle-ci acceptera des états financiers audités assortis de cette réserve.

Seuil de signification

La NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit*, donne des indications sur la détermination du seuil de signification. Selon le paragraphe 2 :

(...) les anomalies, y compris les omissions, sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Par conséquent, la détermination du seuil de signification doit être établie en fonction des utilisateurs des états financiers de DI et de leur sensibilité aux erreurs. Les utilisateurs sont Gale, Louis et Marc, qui utilisent les états financiers de DI pour évaluer sa performance par rapport aux plans et apportent les ajustements requis aux activités d'exploitation par la suite. En outre, la banque sera un utilisateur important des états financiers de DI. Elle utilisera les états financiers pour prendre une décision définitive concernant l'octroi d'un prêt pour la construction de nouvelles installations de fabrication et elle évaluera également la capacité de DI d'effectuer les paiements requis si le prêt est accordé. La rentabilité est une mesure courante de la performance qui peut servir à estimer les flux de trésorerie ainsi qu'à évaluer la capacité de rembourser le capital et les intérêts associés au financement bancaire.

Cette façon de faire est conforme aux indications fournies au paragraphe A4 :

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.

Le paragraphe A7 énonce par ailleurs ce qui suit :

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

En conséquence, je recommande que le seuil de signification soit déterminé en fonction du bénéfice avant impôts. Je propose d'utiliser 5 % de ce montant étant donné la sensibilité des utilisateurs aux erreurs. Aucun autre facteur important ne justifierait l'utilisation d'un pourcentage supérieur ou inférieur.

Avant de calculer le seuil de signification, il faudrait normaliser le bénéfice net avant impôts pour tenir compte du gain sur l'échange de terrains (ce qui constitue aussi un ajustement, comme il est expliqué plus haut). On obtient ainsi la valeur suivante : 36 000 \$ $[(820\ 000\ \$ - 100\ 000\ \$) \times 0,05]$.

Nous devons aussi déterminer le ou les montants du seuil de signification pour les travaux. Ce montant (ou ces montants) est (sont) établi(s) par l'auditeur à un niveau inférieur au seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble « ... afin de ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble », selon le paragraphe A12 de la NCA 320. Le *Guide du praticien canadien* indique que le seuil de signification pour les travaux est normalement établi dans une fourchette comprise entre 60 % et 85 % du seuil de signification global. Compte tenu des utilisateurs des états financiers et de leur sensibilité aux erreurs, je recommande d'utiliser 60 % ou 21 600 \$ $(36\ 000\ \$ \times 0,6)$.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose une stratégie d'audit et il établit le seuil de signification.

Compétent – Le candidat évalue de façon exhaustive la stratégie d'audit et la détermination du seuil de signification.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue de façon exhaustive la stratégie d'audit et la détermination du seuil de signification. Il voit en outre qu'il est nécessaire de normaliser le bénéfice net, pour tenir compte du profit sur l'échange de terrains, avant d'établir le seuil de signification.

Au niveau Compétent, le candidat aura traité de façon raisonnable de la stratégie d'audit et recommandé (c'est-à-dire quantifié) un seuil de signification. Le candidat plus fort aura traité en profondeur de la stratégie d'audit et recommandé un seuil de signification pour la planification et un seuil de signification pour les travaux. Il aura également vu la nécessité de normaliser le bénéfice net avant d'établir le seuil de signification.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les questions fiscales mentionnées par la cliente.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.1.2 Déterminer les impôts et taxes à payer par une société dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Frais de déplacement relatifs aux salons professionnels en Europe

La *Loi de l'impôt sur le revenu (LIR)* permet la déduction de ces frais pour autant qu'ils ont été engagés afin de réaliser un revenu d'entreprise et qu'ils étaient raisonnables dans les circonstances. Il est difficile d'établir clairement si ces salons sont des congrès. Comme ils semblaient être des occasions de promouvoir les produits de DI, plutôt que des rencontres professionnelles, il est possible qu'il ne s'agisse pas de congrès. Si tel est le cas, rien n'indique, dans les informations fournies par Gale, que les frais payés par DI n'étaient pas raisonnables. S'il s'agit toutefois de congrès, le nombre de congrès pour lesquels des frais peuvent être déduits est limité à deux par année, aux termes du paragraphe 20(10) de la LIR, dans la mesure où a) ils

sont tenus par une organisation commerciale ou professionnelle, b) ils sont afférents à l'entreprise ou à la profession du contribuable, et c) ils sont tenus dans un lieu qu'il est raisonnable de considérer comme étant en rapport avec le territoire sur lequel l'entreprise exerce son activité. Bien que les salons en Europe ne semblent pas avoir lieu dans le territoire où DI exerce son activité, soit au Canada, on peut faire valoir que DI envisage une expansion en Europe, et que cette région est par conséquent en rapport avec le territoire dans lequel DI exerce son activité. Si les critères a) et b) sont également remplis, toutes les dépenses abordées ci-dessous ne seraient déductibles que pour deux des salons.

Dans les deux cas, les frais engagés par l'épouse de Louis ne seraient pas déductibles à moins qu'elle n'ait été une employée de DI et que les frais n'aient été engagés aux fins des activités de l'entreprise. S'ils ont été engagés aux fins des activités de l'entreprise, les frais engagés pour les salons auxquels elle a assisté pourraient être déduits. Par contre, les frais ne seront pas déductibles si elle a préféré faire du tourisme au lieu de participer aux salons, et ils constitueront un avantage imposable soit pour Louis (si son épouse n'est pas une employée de DI), soit pour son épouse (si elle est une employée de DI).

En ce qui a trait aux repas payés par DI, selon l'article 67.1 de la LIR, seuls 50 % des frais réellement engagés sont déductibles et uniquement dans la mesure où ces frais ont été engagés aux fins des activités de l'entreprise. Les repas que DI a payés pour l'épouse de Louis quand elle faisait du tourisme ne seraient pas déductibles du tout, et deviendraient un avantage imposable, comme dans l'analyse effectuée ci-dessus.

Les frais engagés pour les billets d'avion, les chambres d'hôtel et les déplacements en taxi seraient déductibles dans la déclaration fiscale de l'entreprise, sous réserve de la limite de deux congrès et, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, dans la mesure où ils sont afférents aux activités de l'entreprise. Les dépenses liées aux déplacements de Louis ne seraient pas un avantage imposable pour ce dernier, étant donné que le bénéficiaire principal de ces dépenses serait DI.

Prêt sans intérêt accordé à un employé

Aucune conséquence fiscale sur le plan de l'impôt des sociétés n'est associée à ce prêt. Ce dernier n'a aucune incidence sur le revenu net de DI puisque le montant est comptabilisé comme un actif qui est diminué au fur et à mesure que les paiements sont reçus, et il n'y a aucune disposition de la LIR qui modifie ce traitement.

Cependant, lorsqu'un prêt sans intérêt est accordé à un employé, ce dernier est réputé bénéficiaire d'un avantage égal au montant de l'intérêt calculé à un taux prescrit. Cette disposition est toutefois alléger si le prêt est admissible à titre de prêt à la réinstallation; ce type de prêt doit être désigné comme tel par l'employeur et doit avoir permis à l'employé de se rapprocher d'au moins de 40 km de l'emplacement de DI. Si ces exigences sont respectées, l'intérêt réputé sur la première tranche de 25 000 \$ de fonds prêtés ne serait pas imposable en vertu des règles relatives à l'avantage réputé au titre des intérêts. DI serait tenue de déclarer l'avantage imposable sur le feuillet T4 de l'employé.

Location d'un véhicule utilitaire sport de luxe

Au sujet de la location du véhicule utilitaire sport de luxe, la LIR limite le montant déductible des paiements locatifs. La déduction maximale permise actuellement s'élève à 800 \$ par mois, plus les montants non recouvrables au titre de la TPS, TVH et TVP, sous réserve d'un ajustement fondé sur le prix de détail suggéré par le fabricant du véhicule. Comme le véhicule ne peut pas être utilisé à des fins personnelles, l'employé n'aura aucun avantage imposable à déclarer relativement à ce véhicule.

Échange de terrains

Quel que soit le traitement comptable appliqué à l'échange de terrains, DI a, aux fins de l'impôt, cédé l'ancien terrain à la juste valeur et acquis le nouveau terrain à la juste valeur (puisque DI n'as pas de lien de dépendance avec RREL, ces montants devraient être identiques). Il est probable qu'un gain en capital, dont la moitié est imposable, sera dégagé aux fins de l'impôt. Étant donné que l'opération est un échange de biens, les règles relatives aux biens de remplacement pourraient s'appliquer, ce qui permettrait à DI de reporter entièrement le gain en portant le gain sur l'ancien terrain en diminution du prix de base rajusté du nouveau terrain. Le paragraphe 44(5) de la LIR, qui énonce les critères applicables aux biens de remplacement, prévoit ce qui suit :

(...) une immobilisation d'un contribuable est un bien servant de remplacement à un ancien bien dont il était propriétaire si les conditions suivantes sont réunies :

- a) il est raisonnable de conclure qu'il l'a acquise en remplacement de l'ancien bien;*
 - a.1) elle a été acquise par lui et est utilisée par lui, ou par une personne qui lui est liée, pour un usage identique ou semblable à celui qu'il a fait de l'ancien bien ou qu'une telle personne en a fait;*
- b) dans le cas où le contribuable ou une personne qui lui est liée utilisait l'ancien bien en vue de tirer un revenu d'une entreprise, l'immobilisation a été acquise en vue de tirer un revenu de cette entreprise ou d'une entreprise semblable ou pour qu'une personne liée au contribuable l'utilise à cette fin;*
- c) si l'ancien bien était un bien canadien imposable, l'immobilisation en est un;*
- d) si l'ancien bien était un bien canadien imposable (sauf un bien protégé par traité), l'immobilisation en est un (sauf un bien protégé par traité).*

Étant donné que DI a remplacé le terrain par un autre et qu'elle prévoit utiliser ce nouveau bien aux mêmes fins que l'ancien, et étant donné que les deux terrains sont des biens canadiens imposables de DI, les critères s'appliquent et le gain peut être reporté.

Il se pourrait, cependant, que l'Agence du revenu du Canada juge que les règles relatives aux biens de remplacement ne s'appliquent pas. Selon le paragraphe 44(1) de la LIR, pour que ces règles s'appliquent, le bien doit être, immédiatement avant qu'il en soit disposé, un ancien bien d'entreprise du contribuable. Comme DI n'avait pas encore utilisé le terrain pour générer un revenu d'entreprise, il se pourrait qu'il ne soit pas considéré comme un bien d'entreprise.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques-unes des questions fiscales soulevées par Gale.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs questions fiscales soulevées par Gale.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des questions fiscales soulevées par Gale.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu certaines des questions fiscales et analysé les conséquences de celles-ci sur le plan de l'impôt des sociétés. Le candidat plus fort aura effectué une analyse de la plupart des conséquences fiscales sur le plan de l'impôt des sociétés.

Occasion d'évaluation n° 6 (Profondeur)

Le candidat analyse la décision de fabriquer ou d'acheter, et il fait une recommandation à Gale.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B)

Rapport

À : Gale Gardner

De : CPA

Objet : Décision de fabriquer ou d'acheter

Pour déterminer s'il faut poursuivre la fabrication des moniteurs physiologiques ou s'il faut les acheter de Sensit inc. (SI), il faut tenir compte des coûts pertinents ou des coûts que l'on peut éviter en achetant de SI.

Les coûts pertinents associés au volume annuel de 75 000 moniteurs sont les suivants :

	Coûts totaux
Matières premières	1 875 000\$
Main-d'œuvre directe	937 500
Coûts indirects (note 1)	<u>110 000</u>
	<u>2 922 500\$</u>

Note 1 : Des coûts indirects totaux de 375 000 \$ sont associés à la production de 75 000 moniteurs. Toutefois, les seuls montants évitables sont le salaire de 75 000 \$ du superviseur de la ligne de produits, qui serait licencié, et le montant de 35 000 \$ en coût de services publics qui pourrait être économisé si on cessait d'exploiter cette partie des installations. Par conséquent, les coûts indirects pertinents totaux s'élèvent à 110 000 \$.

Si DI choisissait d'acheter de SI, il serait possible d'acquérir les 75 000 moniteurs au coût total de 2 850 000 \$ (38 \$ × 75 000).

Il faut prendre aussi en compte le coût de l'espace utilisé pour la fabrication des moniteurs physiologiques. L'externalisation de la fabrication libérerait de l'espace dans l'entrepôt. Il pourrait y avoir un coût d'opportunité associé à cet espace et il faudrait tenir compte de ce coût dans la décision de fabriquer ou d'acheter. Un coût d'opportunité ferait augmenter le coût de la fabrication des moniteurs. Donc, quoi qu'il en soit, il sera plus économique de les acheter.

Par conséquent, d'un point de vue strictement quantitatif — en faisant abstraction du coût d'opportunité — il en coûterait à DI 72 500 \$ (2 922 500 \$ - 2 850 000 \$) de moins si elle achetait de SI.

Il est important de tenir compte également des facteurs qualitatifs quand vous prendrez votre décision. DI doit prendre en compte la capacité de contrôler la qualité des moniteurs achetés et le risque de rupture de stock qui pourrait retarder la production des modèles SB et SB2. Les clients consultés en référence n'ont constaté aucun problème sur le plan de la qualité et ils ont indiqué que toutes les commandes avaient été remplies à temps. Il s'agit de points positifs à l'appui de la décision d'externaliser. Toutefois, les clients que vous avez consultés ont été choisis par SI. Je vous conseille d'obtenir une liste exhaustive des clients et de consulter d'autres clients figurant sur cette liste.

À l'heure actuelle, le prix est avantageux. Vous ne devez pas oublier que, si vous externalisez la production, vous n'aurez pas de contrôle sur le coût futur des moniteurs. Si vous optez pour l'externalisation, je vous recommande de prendre des mesures pour que le prix soit fixé pour une longue période.

Par ailleurs, la décision d'externaliser exigera le congédiement du superviseur de la ligne de produits. Vous devriez tenir compte des répercussions que cela aura sur la réputation de DI et sur le moral des employés.

Enfin, vous devriez tenir compte de la possibilité que la banque n'accorde pas les fonds nécessaires pour permettre l'expansion envisagée. Dans ce cas, vous pourriez être en mesure de réaménager l'espace de fabrication récupéré en raison de l'externalisation pour augmenter votre capacité.

En m'appuyant sur les analyses quantitative et qualitative associées à la décision de fabriquer ou d'acheter, je vous recommande d'aller de l'avant avec la décision d'acheter les moniteurs de SI. Toutefois, pour protéger DI, il faudrait établir un contrat détaillé stipulant vos exigences sur le plan, par exemple, de la qualité et des délais de livraison, et établissant des pénalités importantes en cas de non-respect de ces exigences par SI.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable ou il tente de préparer une analyse à la fois quantitative et qualitative de la décision de fabriquer ou d'acheter.

Compétent – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative raisonnable de la décision de fabriquer ou d'acheter, et il formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative approfondie de la décision de fabriquer ou d'acheter, et il formule une recommandation.

Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse quantitative raisonnable de la décision de fabriquer ou d'acheter, en tenant compte des coûts pertinents seulement ainsi que de certains facteurs qualitatifs pertinents pour cette décision, et il aura formulé une recommandation sur la façon de procéder. Le candidat plus fort aura effectué une analyse quantitative exhaustive de la décision de fabriquer ou d'acheter, en tenant compte des coûts pertinents seulement ainsi que de plusieurs des facteurs qualitatifs pertinents ayant trait à cette décision, et il aura formulé une recommandation sur la façon de procéder.

Étude de cas n° 3 (Circuits culinaires)

(Temps suggéré : 90 minutes)

En avril 2016, vous avez participé à une activité de couples organisée par Circuits culinaires (CC), proposant des découvertes gastronomiques lors d'une tournée de restaurants de trois heures. Les cinq autres couples présents célébraient une occasion spéciale ou faisaient du tourisme. Ivy Gilmour, l'unique propriétaire de CC, a amené le groupe dans quatre grands restaurants où on vous a servi un plat format dégustation. Pendant la tournée, elle a donné des renseignements intéressants sur l'histoire des bâtiments, les restaurants, leurs propriétaires et les mets. À la fin de la soirée, vous avez donné un pourboire à Ivy et avez vu les autres couples faire de même. Ayant appris que vous, CPA, travailliez pour un cabinet comptable local, Ivy vous a demandé votre carte professionnelle.

Nous sommes le 9 mai 2016, et Ivy se présente à votre bureau pour une rencontre :

« D'abord, veuillez m'aider à déterminer mon revenu d'entreprise pour ma déclaration de revenus de particulier de 2015, qui devait être produite la semaine dernière. J'ai calculé le revenu d'entreprise tiré de CC, mais je ne suis pas une spécialiste (Annexe I). Mon seul autre revenu provient de mon emploi à Délices Gourmet inc. (Annexe II). J'ai versé 5 000 \$ dans un REER et payé 700 \$ en intérêts (5 %) sur mon prêt étudiant. Selon un ami, je pourrais déduire mes frais de bureau à domicile, et je dois avoir tous les reçus de dépenses liées à mon domicile. J'ai préparé un sommaire de ces dépenses pour l'année entière (Annexe III). Mon bureau occupe l'une des 10 pièces de ma maison, et je l'utilise chaque jour pour les tâches administratives liées à CC.

« J'ai fondé CC en septembre 2015. J'ai suivi de nombreux cours de cuisine et un cours de sommellerie dans une école de la région, et je connais beaucoup de restaurateurs et de chefs. J'ai conclu un contrat avec quatre restaurateurs pour que leur établissement soit inclus dans ma tournée de restaurants pendant un an. Ceux-ci ont jugé qu'il s'agissait d'une bonne façon de promouvoir leur restaurant et de remplir quelques tables les soirs tranquilles. Au départ, CC m'occupait un soir sur deux, mais j'organise maintenant une tournée presque chaque soir!

« Le circuit actuel est tellement populaire que j'envisage d'en ajouter un nouveau en soirée avec d'autres restaurants ou de lancer un circuit le midi. Voici mes notes relatives à ces possibilités (Annexe IV). Je ne peux ajouter qu'un seul circuit pour l'instant, donc dites-moi lequel serait le plus profitable.

« Pouvez-vous analyser du point de vue qualitatif les avantages et les inconvénients de ma stratégie d'affaires, ainsi que l'environnement d'exploitation de CC? Cela m'aiderait à orienter mon entreprise.

« Je suis très occupée avec mon emploi le jour et les circuits en soirée. J'aimerais beaucoup me consacrer à temps plein aux circuits. Je souhaite connaître le nombre de clients qu'il me faudrait dans mon circuit actuel pour remplacer mon revenu d'emploi actuel. »

Vous parlez avec Ivy des activités de CC (Annexe V). Elle vous dit : « Je dois améliorer la gestion de mon entreprise, et je rencontre un développeur de sites Web la semaine prochaine. Pouvez-vous relever certaines des faiblesses de contrôle dans mes processus et proposer des fonctionnalités que je devrais demander d'intégrer à mon site Web pour corriger ces faiblesses? Par ailleurs, si vous avez d'autres suggestions relatives à d'autres processus de contrôle, je serais heureuse de les entendre.

« Enfin, selon votre analyse globale, devrais-je quitter mon emploi? »

ANNEXE I
CALCUL DU REVENU D'ENTREPRISE

Du 1^{er} septembre au 31 décembre 2015
Préparé par Ivy Gilmour

		Note
Ventes	24 000 \$	1
Coût des ventes : paiements aux restaurants	(18 000)	2
Achat d'un ordinateur	(600)	3
Publicité	(2 000)	4
Repas et frais de représentation	(1 200)	5
Achat de mobilier de bureau	(2 500)	3
Fournitures de bureau	(600)	
Assurances commerciales (au prorata)	(900)	
Intérêt (18 %)	(2 300)	6
Bureau à domicile	(2 400)	7
	<u>(6 500) \$</u>	

Notes

1. Je facture 100 \$ par personne, somme que je reçois au comptant au début de la tournée. Il est arrivé à quelques reprises qu'un client ne se présente pas, mais j'ai quand même dû payer leurs repas aux restaurants.
2. Je paie un total de 60 \$ par personne aux restaurants en plus de paiements initiaux fixes totalisant 3 000 \$ par année, pour réserver des places dans tous les restaurants.
3. La durée de vie de l'ordinateur sera de 4 ans et celle du mobilier de bureau, de 10 ans.
4. Au départ, je faisais un peu de publicité dans le journal et en ligne, mais maintenant je compte surtout sur le bouche-à-oreille. Si je lance un nouveau circuit ou que je change les restaurants du circuit actuel, je recommencerai à faire de la publicité.
5. Ces frais servent à goûter aux mets de divers restaurants. Comme le succès de mon entreprise dépend de la qualité de la nourriture et du service des restaurants, j'essaie trois fois plus de restaurants que le nombre sélectionné pour le circuit.
6. Beaucoup de dépenses ont été engagées d'avance et payées au moyen de mes cartes de crédit personnelles. Comme je n'ai pas fini de rembourser mon prêt étudiant et que j'essaie de rembourser mon prêt hypothécaire rapidement, je n'ai pas réussi à régler le solde de mes cartes de crédit. Je ne suis même pas certaine d'avoir fait les paiements minimaux le mois dernier.
7. J'ai posé une hypothèse pour les frais liés à l'utilisation de mon bureau à domicile.

ANNEXE II
FEUILLET T4 – 2015

T4
Statement of Remuneration Paid
Etat de la rémunération payée

Canada Revenue Agency / Agence du revenu du Canada
Year / Année: **2015**

Employer's name – Nom de l'employeur: Délices gourmets inc.

Employer's account number / Numéro de compte de l'employeur: 54

Social insurance number / Numéro d'assurance sociale: 12

Exempt – Exemption: CPP/QPP, EI, PPIP, RPC/RRQ, AE, RPAP. Values: 28, 29

Province of employment / Province d'emploi: 10 BC

Employee's name and address – Nom et adresse de l'employé:
Last name (in capital letters) – Nom de famille (en lettres majuscules): **GILMOUR**
First name – Prénom: **IVY**
Initial – Initiale:
Address: **Vancouver (C.-B.)**

14	Employment income – line 101 / Revenus d'emploi – ligne 101	65 000,00	22	Income tax deducted – line 437 / Impôt sur le revenu retenu – ligne 437	20 000,00
16	Employee's CPP contributions – line 308 / Cotisations de l'employé au RPC – ligne 308	2 479,95	24	EI insurable earnings / Gains assurables d'AE	49 500,00
17	Employee's QPP contributions – line 308 / Cotisations de l'employé au RRQ – ligne 308		26	CPP/QPP pensionable earnings / Gains ouvrant droit à pension – RPC/RRQ	53 600,00
18	Employee's EI premiums – line 312 / Cotisations de l'employé à l'AE – ligne 312	930,60	44	Union dues – line 212 / Cotisations syndicales – ligne 212	450,00
20	RPP contributions – line 207 / Cotisations à un RPA – ligne 207		46	Charitable donations – line 349 / Dons de bienfaisance – ligne 349	
52	Pension adjustment – line 206 / Facteur d'équivalence – ligne 206		50	RPP or DPSP registration number / N° d'agrément d'un RPA ou d'un RPDB	
55	Employee's PPIP premiums – see over / Cotisations de l'employé au RPAP – voir au verso		56	PPIP insurable earnings / Gains assurables du RPAP	

Other information (see over) / Autres renseignements (voir au verso):

Box – Case	Amount – Montant	Box – Case	Amount – Montant	Box – Case	Amount – Montant

Protected B when completed / Protégé B une fois rempli

T4 (14)

ANNEXE III
SOMMAIRE DES DÉPENSES LIÉES AU DOMICILE POUR L'ANNÉE

Préparé par Ivy Gilmour

Intérêt sur le prêt hypothécaire (taux fixe : 3 %)	12 000 \$*
Impôts fonciers	3 500
Assurance habitation	1 800
Services publics	6 500
Internet (100 \$ par mois)	1 200
Cellulaire (que j'utilise pour CC environ 50 % du temps)	800
Entretien et réparation :	
Peinture du bureau	500

* Mon prêt hypothécaire doit être renouvelé bientôt. La banque offre un taux fixe de 2,5 % ou un taux variable correspondant au taux préférentiel + 1 %, dans les deux cas pour trois ans. Le taux préférentiel est actuellement de 1 %.

Quel type de taux devrais-je choisir? Avez-vous d'autres conseils à propos de mes nombreuses dettes?

**ANNEXE IV
POSSIBILITÉS D'EXPANSION**

	Circuit le midi	Deuxième circuit le soir
Marché	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gens d'affaires et touristes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semblable à celui du circuit actuel
Taille prévue des groupes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Six clients par jour, du lundi au vendredi ▪ Probablement le double pendant les trois semaines précédant Noël 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semblable à celui du circuit actuel, et les mêmes jours
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'embaucher un guide à environ 20 \$ l'heure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'embaucher un guide à environ 20 \$ l'heure
Prix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tournée de trois restaurants sur une période de deux heures, au prix de 50 \$ par personne ▪ Les discussions préliminaires avec les restaurants laissent présager un coût des ventes de 25 \$ par personne, plus des paiements initiaux fixes totalisant 2 000 \$ par année 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mêmes prix et coûts que pour le circuit actuel
Publicité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Même stratégie publicitaire initiale que pour le circuit actuel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Même stratégie publicitaire initiale que pour le circuit actuel
Assurances commerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse différentielle de 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse différentielle de 30 %

ANNEXE V
DESCRIPTION DES ACTIVITÉS
ENREGISTREMENT D'UNE CONVERSATION AVEC IVY

- Le circuit actuel est offert chaque soir sauf les lundis, 50 semaines par année. J'ai bon espoir que la moyenne de 40 clients par semaine récemment atteinte se maintiendra. Le paiement annuel fixe de 3 000 \$ permet de réserver 12 places dans chacun des restaurants; si les réservations ne sont pas confirmées 48 heures avant la tournée, les restaurants peuvent accorder ces places à d'autres clients.
- Pour s'inscrire à un circuit, les clients m'appellent directement sur mon cellulaire. Je note leurs coordonnées et la date de la tournée sur des bouts de papier que je garde dans mon sac à main. Une fois, 14 personnes se sont présentées pour la tournée: j'avais sans doute oublié de transcrire deux noms dans mon cahier de réservations. Les restaurants n'ont pas apprécié, et tout a été retardé ce soir-là.
- J'appelle les restaurants 48 heures avant une tournée pour confirmer le nombre de clients. Cette façon de faire a occasionné quelques différends. Un restaurant a déjà prétendu que j'avais appelé moins de 48 heures avant la tournée; il voulait donc me facturer les 12 places alors qu'il n'y avait que 7 participants. Une autre fois, un restaurant a affirmé que j'avais réservé pour huit clients alors que j'avais dit qu'il y en aurait cinq. Encore une fois, il voulait me facturer les trois places supplémentaires.
- Le soir d'une tournée, les clients me rejoignent à l'extérieur du premier restaurant, où je perçois leurs paiements au comptant. Je dois avouer que je mélange parfois les fonds de l'entreprise et mon argent personnel. À mon retour chez moi, je dois prendre le temps de concilier les sommes avec ce qui est inscrit dans mon cahier de réservations. Je ne m'inquiète pas trop étant donné que tout cet argent est ultimement déposé dans le même compte bancaire.

GUIDE DE CORRECTION 3-3
CIRCUITS CULINAIRES
OCCASIONS D'ÉVALUATION

Remarque : Dans l'épreuve du Jour 3 de l'EFC, les habiletés techniques sont évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs. Toutefois, le niveau de jugement et de compétence attendu des candidats est celui d'un CPA débutant qui vient d'être admis dans la profession.

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue)

Le candidat calcule le revenu d'entreprise d'Ivy aux fins de l'impôt.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.2.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à un particulier (modules communs – niveau B)

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Revenu d'entreprise aux fins de l'impôt

Ivy,

J'ai établi votre revenu d'entreprise aux fins de l'impôt pour 2015 comme suit :

Perte nette établie à l'origine	(6 500) \$	Note
Ajustements :		
Partie payée d'avance du coût des ventes annuel	2 000	1
Acquisition d'un ordinateur	600	2
Acquisition de mobilier de bureau	2 500	2
50 % des frais de repas et de représentation	600	3
Bureau à domicile	2 400	4
DPA	(139)	2
Télécommunications	(333)	4
Peinture	(500)	4
Bureau à domicile	(628)	4
Intérêts sur les soldes de cartes de crédit	?	5
Revenu d'entreprise aux fins de l'impôt	<u>0 \$</u>	

Notes

J'ai apporté les changements suivants :

- 1) Vous avez déduit la totalité du montant forfaitaire annuel pour la réservation de places dans les restaurants. Bien que vous ayez payé ce montant en 2015, il s'applique à une année complète. Vous ne pouvez donc pas le déduire en entier en 2015. Le fisc permet la déduction d'une provision si vous vous attendez raisonnablement à ce qu'un service soit fourni après la fin de l'exercice. Ainsi, un montant de 1 000 \$ [$3\,000 \$ \times (4 \div 12)$] sera déductible en 2015. J'ai ajusté votre revenu en conséquence en rajoutant 2 000 \$; vous pourrez déduire ce montant l'année prochaine.
- 2) Vous avez déduit la totalité des dépenses en immobilisations (ordinateur et mobilier de bureau achetés pour votre bureau à domicile). Le fisc permet la déduction de ces dépenses, mais seulement au moyen de la déduction pour amortissement (DPA). Cela signifie que chaque bien sera classé dans une catégorie (selon sur le type de bien), et que la DPA sera opérée en fonction du taux applicable à cette catégorie.

J'ai supposé que l'ordinateur appartenait à la catégorie 50, pour laquelle le taux de DPA est de 55 %, mais il me faudra de plus amples informations pour déterminer si une partie de l'acquisition devait être classée dans une autre catégorie, par exemple la catégorie 12 (taux de 100 %), qui comprend les logiciels d'application.

Le mobilier appartient à la catégorie 8, pour laquelle le taux de DPA est de 20 %. Comme l'année 2015 est l'année d'acquisition, les deux biens seraient assujettis à la règle de la demi-année. Comme il s'agit de la première année d'exploitation, la DPA doit être calculée en proportion de l'année raccourcie (j'ai supposé que la date du début des activités s'établissait au 1^{er} septembre).

En conséquence, le coût d'acquisition a été rajouté au revenu net et une déduction a été calculée au titre de la DPA pour chacun des éléments, comme suit :

Ordinateur : $600 \$ \times 55 \% \times 50 \% \times (122 \div 365 \text{ jours}) = 55 \$$

Mobilier de bureau : $2\,500 \$ \times 20 \% \times 50 \% \times (122 \div 365 \text{ jours}) = 84 \$$

Total : 139 \$

- 3) Bien que les repas pris pour essayer les mets servis à un restaurant constituent des frais d'entreprise légitimes, les frais de repas et de représentation engagés aux fins de l'entreprise ne sont déductibles qu'à raison de 50 %. Par conséquent, 50 % de ces frais ($1\,200 \$ \times 50 \% = 600 \$$) ont été rajoutés au revenu.
- 4) Vous aviez un certain nombre de préoccupations concernant les frais de votre bureau à domicile. Une déduction est permise en vertu du paragraphe 18(12) de la LIR si :
 - a) cette partie de votre domicile est votre principal lieu d'affaires; ou
 - b) cette partie de votre domicile vous sert à tirer un revenu d'une entreprise et à rencontrer des clients sur une base régulière et continue dans le cadre de l'entreprise.

Comme vous réglez les questions administratives relatives à votre entreprise à partir de votre bureau à domicile, une déduction est permise. Toutefois, la portion de vos dépenses domestiques qui s'applique à votre entreprise ne devrait pas être un montant estimatif. Le montant déduit doit être fondé sur les dépenses réellement engagées, étayées par des reçus. La part des dépenses relatives à la maison en entier qui peut être déduite pour votre bureau doit être établie en proportion de la dimension de votre bureau par rapport à celle de votre maison. Vous avez indiqué que votre bureau occupe l'une des 10 pièces de votre maison. Vous pourriez utiliser cette proportion pour calculer le montant déductible, mais il serait préférable d'utiliser plutôt la superficie de votre bureau par rapport à la superficie totale de votre maison. De plus, comme les dépenses indiquées sont annuelles, seule la portion applicable aux quatre mois au cours desquels vous avez exploité votre entreprise sera déductible.

Ces dépenses comprennent les suivantes :

Intérêts sur le prêt hypothécaire	12 000\$
Impôts fonciers	3 500
Assurance habitation	1 800
Services publics	<u>6 500</u>
	23 800
	× 1 ÷ 10
	<u>× 4 ÷ 12</u>
	793 \$

En outre, les frais relatifs au cellulaire et à Internet ne sont déductibles que dans la mesure où vous les utilisez aux fins de l'entreprise plutôt qu'à des fins personnelles. Vous avez indiqué que vous utilisez le téléphone cellulaire pour votre entreprise 50 % du temps. J'ai supposé que vous utilisez Internet de façon similaire (bien que vos activités actuelles ne semblent pas nécessiter une utilisation considérable d'Internet; vous devrez confirmer l'utilisation d'Internet pour 2015). Encore une fois, seule la fraction de 4/12 des frais annuels serait déductible, soit 333 \$ [$1\,200 \$ + 800 = 2\,000 \$ \times 50 \% = 1\,000 \$ \times (4 \div 12)$].

Enfin, le coût de la peinture du bureau (500 \$) est entièrement déductible, étant donné qu'il se rapporte à 100 % à votre entreprise en 2015.

Vous avez sans doute remarqué que je n'ai déduit qu'une portion de 628 \$ des frais de bureau à domicile, car ces frais ne peuvent servir à augmenter ou à créer une perte. Vous pouvez toutefois reporter la différence de 165 \$ en déduction du revenu d'entreprise d'une année future.

- 5) Vous avez payé d'avance de nombreux frais de votre entreprise au moyen de vos cartes de crédit personnelles. Les intérêts sur vos soldes de carte de crédit ne se rapportent peut-être pas exclusivement à vos dépenses d'entreprise, car vous avez sans doute aussi utilisé ces cartes pour des dépenses personnelles. Il est donc possible qu'une portion des frais d'intérêts ne soit pas déductible. Vous devrez examiner vos relevés de cartes de crédit et vous assurer que les frais d'intérêts déduits pour des dépenses d'entreprise sont étayés par des documents qui confirment qu'il s'agit bien de dépenses engagées pour l'entreprise.

Pourboires

J'ai une remarque importante au sujet des pourboires. Je vois que vous n'avez inscrit dans votre revenu que le prix exigé de 100 \$ pour le circuit guidé. De nombreux clients (du moins lors du circuit que j'ai fait) vous ont donné un pourboire. Selon la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les pourboires doivent être inclus dans le revenu. Si vous n'avez pas pris en note tous vos pourboires, vous devrez indiquer votre meilleure estimation dans votre déclaration de 2015. À partir de maintenant, vous devriez tenir un registre de tous les pourboires reçus.

Cours de cuisine et de sommellerie

Vous n'avez pas déduit les frais liés aux cours de cuisine et de sommellerie que vous avez suivis. Comme ce sont les connaissances acquises dans ces cours qui vous permettent d'organiser des circuits intéressants, ces frais ont été engagés pour vous permettre de tirer des revenus de votre entreprise. Vous devriez donc songer à déduire vos frais d'inscription à ces cours.

Délai de production

Vous étiez également préoccupée par le délai de production du 30 avril. Comme vous exploitiez une entreprise individuelle en 2015, votre formulaire T1 de 2015 n'a pas à être transmis à l'Agence du revenu du Canada (ARC) avant le 15 juin 2016. Vous n'êtes donc pas en retard.

Si un solde était exigible, il l'aurait été le 30 avril. Il est toutefois possible que vous ayez droit à un remboursement. L'entreprise n'a pas généré de revenu imposable, et votre seule autre source de revenus est votre emploi à Délices Gourmet inc. Habituellement, les employeurs retiennent à la source et remettent un montant suffisant d'impôts au nom de leurs employés à partir du revenu d'emploi gagné dans l'entreprise, en supposant que les crédits d'impôt de base s'appliquent (ce qui devrait être le cas, étant donné qu'il s'agit de votre seule source de revenus). De plus, vos déductions au titre des intérêts sur votre prêt étudiant et de vos cotisations à votre REER vous permettent de réduire votre revenu imposable.

Quoi qu'il en soit, il est indiqué de revoir votre déclaration dans son ensemble et de déterminer si vous devez un montant (tout particulièrement du fait que vous devriez ajouter les pourboires à votre revenu), auquel cas vous devrez régler le solde aussitôt que possible pour éviter des frais d'intérêts additionnels.

Inscription à la TPS

Vous devez vous inscrire à la TPS lorsque vous vendez des biens ou des services, à moins que votre entreprise ne réponde à la définition d'un petit fournisseur. Si vos ventes totales de biens et de services dépassent 30 000 \$ au cours du trimestre actuel ou au cours des quatre trimestres consécutifs précédents, vous ne répondez plus à la définition de petit fournisseur. Vos ventes totales pour les quatre mois terminés le 31 décembre 2015 étaient de 24 000 \$. À ce rythme, il est probable que vos ventes pour le 4^e trimestre de 2015 plus celles du 1^{er} trimestre de 2016 dépassent 30 000 \$. Par conséquent, vous étiez tenue de vous inscrire à la TPS le 30 avril (30 jours après le trimestre au cours duquel vous avez cessé d'être un petit fournisseur). Je vous recommande de vous inscrire immédiatement et de facturer la TPS sur toutes vos ventes futures.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu d'entreprise d'Ivy aux fins de l'impôt.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du revenu d'entreprise d'Ivy aux fins de l'impôt et explique les raisons du traitement fiscal appliqué.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul raisonnable du revenu d'entreprise d'Ivy aux fins de l'impôt, explique les raisons du traitement fiscal appliqué et analyse d'autres incidences fiscales.

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé le revenu d'entreprise d'Ivy aux fins de l'impôt, en intégrant plusieurs des ajustements nécessaires, et aura expliqué brièvement les ajustements apportés. Le candidat plus fort aura fourni une explication plus poussée des ajustements apportés.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur)

Le candidat calcule la rentabilité des deux possibilités d'expansion.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)

J'ai analysé les deux possibilités que vous m'avez présentées pour l'expansion : le circuit du midi et le deuxième circuit du soir. J'ai supposé que les circuits se dérouleront sur 50 semaines par année, comme c'est le cas actuellement. Cela donnerait 250 jours pour le circuit du midi (50 semaines × 5 jours par semaine). J'ai calculé un nombre de clients plus élevé pour les 15 jours qui se situent dans les semaines précédant Noël, au cours desquels la demande est plus élevée, et le nombre prévu de 6 personnes par circuit pour les 235 autres jours. J'ai également supposé que le coût horaire de 20 \$ pour le guide indiqué précédemment était le coût total (soit un contractuel à 20 \$ l'heure ou encore un employé, le montant de 20 \$ comprenant dans ce cas la fraction de l'employeur du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'Assurance emploi (AE). Enfin, j'ai supposé que le nombre d'heures nécessaires pour un guide (2 heures pour le circuit du midi et 3 heures pour le circuit du soir) représentent le nombre total d'heures rémunérées. Si le guide doit arriver tôt pour prendre le paiement, ou s'il est rémunéré pour apprendre, par exemple, l'histoire des restaurants et des bâtiments, ce temps n'a pas été pris en compte et diminuerait le bénéfice tiré de ces initiatives.

	Note	Circuit du midi	Deuxième circuit du soir
Produits ordinaires	1	70 500 \$	200 000 \$
Produits durant les Fêtes	2	9 000	
		<hr/> 79 500	<hr/> 200 000
Coûts variables			
Nourriture	3	39 750	120 000
Main-d'œuvre	4	10 000	18 000
Marge sur coûts variables		<hr/> 29 750	<hr/> 62 000
Nouveaux coûts fixes annuels			
Montant forfaitaire	5	2 000	3 000
Essais de restaurants	6	900	1 200
Publicité	7	2 000	2 000
Augmentation de l'assurance	8	540	810
		<hr/> 5 440	<hr/> 7 010
Bénéfice		<hr/> 24 310 \$	<hr/> 54 990 \$

Note 1 :

Circuit du midi : $50 \$ \times 6 \text{ clients} \times 235 \text{ jours}$

Deuxième circuit du soir : $100 \$ \times 40 \text{ clients} \times 50 \text{ semaines}$

Note 2 :

Circuit du midi : $50 \$ \times 12 \text{ clients} \times 15 \text{ jours}$

Note 3 :

Circuit du midi : 50 % des produits ($50 \% \times 79\,500 \$$)

Deuxième circuit du soir : 60 % des produits ($60 \% \times 200\,000 \$$)

Note 4 :

Circuit du midi : $20 \$/\text{heure} \times 2 \text{ heures/jour} \times 5 \text{ jours/semaine} \times 50 \text{ semaines/année}$

Deuxième circuit du soir : $20 \$/\text{heure} \times 3 \text{ heures/jour} \times 6 \text{ jours/semaine} \times 50 \text{ semaines/année}$

Note 5 :

Circuit du midi : donné

Deuxième circuit du soir : identique au circuit actuel

Note 6 :

Circuit du midi : 3 restaurants \times 3 essais \times 100 \$

Deuxième circuit du soir : 4 restaurants \times 3 essais \times 100 \$

Note 7 :

Circuit du midi : identique au circuit actuel

Deuxième circuit du soir : identique au circuit actuel

Note 8 :

Circuit du midi : $900 \$ \times (12 \div 4) \times 20 \%$

Deuxième circuit du soir : $900 \$ \times (12 \div 4) \times 30 \%$

Comme vous pouvez le constater, le deuxième circuit du soir devrait générer plus de bénéfices que le circuit du midi, en raison principalement de la marge sur coûts variables plus élevée. Cela dit, les deux possibilités sont rentables et, si vous disposez du temps ou de la capacité voulus pour ajouter un circuit le midi, je vous conseille de le faire.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la rentabilité des deux possibilités d'expansion.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable de la rentabilité des deux possibilités d'expansion et formule une conclusion quant à celle qui est la plus rentable.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé de la rentabilité des deux possibilités d'expansion et formule une conclusion quant à celle qui est la plus rentable.

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé le bénéfice du circuit du midi et celui du deuxième circuit du soir, en intégrant plusieurs des données de l'étude de cas. Il aura également tiré une conclusion fondée sur les calculs qu'il aura présentés, cadrant avec son analyse. Les candidats forts auront intégré un plus grand nombre de données de l'étude de cas à leur analyse, avant de formuler une recommandation étayée.

Occasion d'évaluation n° 3 (Profondeur)

Le candidat calcule le nombre de clients qu'il faudrait à Ivy dans son circuit actuel pour remplacer son revenu d'emploi actuel.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion

Grille de compétences des CPA :

3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)

Comme vous me l'avez demandé, j'ai calculé le nombre de clients qu'il vous faudrait dans le cadre de votre circuit actuel pour remplacer votre revenu d'emploi actuel de 65 000 \$.

MCV $100 \$ - 60 \$ = 40 \$$

Coûts fixes :

Frais exigés par les restaurants	3 000 \$	
Amortissement		
Ordinateur	0	Aucun montant, car il s'agit de coûts irrécupérables.
Mobilier	0	Aucun montant, car il s'agit de coûts irrécupérables.
Publicité	2 000	Pour publiciser les nouveaux circuits dans de nouveaux restaurants.
Repas et frais de représentation	1 200	Engagés annuellement, lorsqu'on change les restaurants dans les circuits.
Fournitures de bureau	1 800	$600 \$ \times (12 \div 4)$
Assurances	2 700	$900 \$ \times (12 \div 4)$
Bureau à domicile	0	Non pertinent – La plupart des coûts sont engagés de toute façon, et la peinture du bureau est un coût non récurrent.
RPC de l'employeur	2 480	Selon T4 – Il faudrait également verser la portion de l'employeur.
Site Web	?	
	<hr/>	
	13 180	
Salaire	65 000	Selon T4
Moins : AE	(931)	Selon T4 – Vous n'auriez plus à verser ces cotisations.
Moins : cotisations syndicales	(450)	Selon T4 – Vous n'auriez plus à verser ces cotisations.
	<hr/>	
	76 799 \$	
	<hr/>	
76 799 \$	1 920	Clients par année
40 \$		

Au niveau actuel, le nombre prévu de clients pour l'année est de 2 000 (40 clients par semaine × 50 semaines). Si vous atteignez ce niveau, vous devriez être en mesure de réaliser votre objectif de remplacer votre revenu d'emploi, et vous aurez un coussin de 80 clients (ce qui donne seulement environ 4 %). Selon ces calculs, il vous serait possible de travailler à plein temps à votre circuit.

Cela dit, il ne faut pas oublier que les chiffres ci-dessus et vos attentes quant à vos clients hebdomadaires sont des estimations et, par conséquent, incertains.

Remarque : Il y avait plusieurs approches acceptables pour ce calcul, par exemple une analyse comparant la situation où Ivy ferait le circuit en soirée tout en travaillant à temps plein à Délices gourmets inc. à celle où Ivy ferait uniquement le circuit en soirée, sans travailler à temps plein. Ces analyses ne tiendraient pas compte des coûts fixes liés au circuit du soir, puisqu'ils seraient engagés dans un cas comme dans l'autre et ne seraient donc pas des coûts pertinents.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le nombre de clients qu'il faudrait pour remplacer le revenu d'emploi actuel d'Ivy.

Compétent – Le candidat fait un calcul raisonnable du nombre de clients qu'il faudrait pour remplacer le revenu d'emploi actuel d'Ivy.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du nombre de clients qu'il faudrait pour remplacer le revenu d'emploi actuel d'Ivy et il le compare au nombre actuel de clients prévus.

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé le nombre de clients dont Ivy a besoin dans son circuit actuel pour remplacer son revenu d'emploi actuel. Il aura utilisé le salaire et la marge sur coûts variables de 40 \$ pour effectuer son analyse. Le candidat plus fort aura intégré certains des coûts fixes à leurs calculs et aura aussi comparé le nombre de clients requis au nombre actuel de clients afin de déterminer s'il est réaliste d'envisager que le circuit actuel puisse remplacer le revenu d'emploi actuel d'Ivy.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de la stratégie d'affaires et de l'environnement d'exploitation de CC.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie (modules communs – niveau B)

Environnement interne

Avantages

- Ce type d'activité vous passionne, comme en témoigne l'énergie que vous y investissez. Vous consacrez actuellement la plupart de vos temps libres à l'exploitation de votre entreprise, ce qui montre que sa réussite vous tient à cœur.
- Vous connaissez très bien le secteur. Vous avez suivi de nombreux cours de cuisine, vous êtes actuellement employée dans ce domaine et vous avez également suivi un cours collégial pour devenir sommelière. Cela vous aide dans plusieurs aspects de l'entreprise. D'abord, vous êtes mieux placée que bien d'autres pour essayer, évaluer et sélectionner les meilleurs restaurants pour vos tournées. En outre, lorsque vous guidez la tournée, vous pouvez ajouter des détails sur les plats, les vins et les restaurants, ce qui permet d'accroître les connaissances de vos clients et d'ajouter de la valeur à l'expérience.
- Vous avez un réseau dans le secteur de la restauration. Vous connaissez de nombreux restaurateurs et chefs, ce qui vous permet de leur présenter plus facilement votre plan d'affaires et pourrait vous faciliter la conclusion de contrats lorsque vous ajouterez des circuits, ou modifierez les restaurants inclus dans ces circuits.
- CC a déjà acquis une bonne réputation. Vous m'avez indiqué que vous n'avez eu à faire de la publicité qu'au début et que, depuis, l'entreprise est florissante en raison du bouche-à-oreille, un signe d'appréciation des clients.
- Vous êtes le principal moteur de votre entreprise. C'est peut-être en raison de toutes les informations que vous leur donnez sur l'histoire des bâtiments, les restaurants, les propriétaires et les mets que les gens aiment vos tournées. Vous avez suivi de nombreux cours de cuisine et un cours de sommellerie, et vous avez beaucoup de connaissances — c'est probablement là que réside votre avantage concurrentiel. Il est possible que vous ne puissiez pas transmettre votre savoir aux employés que vous pourriez vouloir engager pour guider les tournées à l'avenir, ce qui pourrait limiter la croissance de CC.
- Votre entreprise permet aux gens de passer une soirée spéciale. Vous pourriez essayer de tirer profit des anniversaires, des bals des finissants, des fêtes, etc. en offrant des promotions liées à ces événements.
- Comme vous le mentionnez, les possibilités d'expansion sont excellentes. Vous pourriez prévoir un plus grand nombre de tournées par jour, de nouveaux circuits, peut-être même un jour une expansion de vos activités dans d'autres villes du Canada ou aux États-Unis.

- Votre entreprise constitue une proposition de valeur pour les restaurants de la région. Il pourrait valoir la peine d'effectuer une analyse auprès des restaurants existants pour déterminer si leurs attentes quant à la promotion de leur restaurant et à l'augmentation de l'achalandage les soirs tranquilles se sont concrétisées. Cet argument pourrait être utilisé pour convaincre d'autres restaurants à l'avenir de faire partie de vos circuits.
- Actuellement, l'offre de financement est relativement peu coûteuse, du fait que les taux d'intérêt sont bas. Comme vous avez déjà des dettes que vous avez de la difficulté à rembourser, je ne recommande pas d'en contracter d'autres à ce stade, mais cela pourrait s'avérer utile dans le futur (si les taux demeurent bas) pour vous aider à prendre de l'expansion.

Inconvénients

- Vous avez peu de connaissances en affaires. Vous n'avez jamais exploité votre propre entreprise auparavant. Vous avez de la difficulté à assurer un suivi sur le plan administratif, ce qui a entraîné des pertes de produits et des coûts supplémentaires.
- Votre modèle d'affaires actuel vous prend beaucoup de temps et l'emporte sur votre vie personnelle. Vous pourriez vous demander s'il est nécessaire que vous participiez à toutes les tournées. Comme vous me l'avez mentionné, vous pourriez embaucher quelqu'un pour le nouveau circuit; vous pourriez également engager quelqu'un à bas salaire pour alléger le fardeau découlant du circuit actuel.
- Votre entreprise est facilement remplaçable. Les clients pourraient tout simplement aller aux restaurants eux-mêmes, sans avoir à payer la « prime » pour la tournée, ou ils pourraient choisir parmi un grand nombre d'autres activités lorsqu'ils font une activité de couple ou du tourisme.
- Il existe peu de barrières à l'entrée pour ce type d'entreprise. Comme vous l'avez mentionné, il vous a été facile de la démarrer, et cela serait vraisemblablement le cas pour d'autres qui tenteraient de vous imiter (bien qu'il soit possible qu'ils ne disposent pas du même réseau ou de la même formation que vous). Il n'y a pas de barrière juridique, et les coûts fixes exigés au départ sont relativement faibles. De même, si vous embauchez quelqu'un pour guider les tournées, cette personne pourrait un jour mettre sur pied sa propre entreprise et vous prendre vos clients. Aucune compétence particulière n'est requise, sauf des connaissances culinaires, et la formation dans ce domaine est relativement facile d'accès. De plus, ce serait la personne embauchée qui aurait un lien avec les clients, et non vous.
- Les restaurants ont passablement de pouvoir, et vous vous appuyez fortement sur eux pour la qualité du service et des repas lors des tournées. La réputation de CC pourrait aisément être compromise si l'un des restaurants n'était pas en mesure de « livrer la marchandise » au niveau attendu.
- Comme vous l'avez noté, les clients sont peu susceptibles de se réinscrire au même circuit; ainsi, il vous faudra continuellement changer de restaurants pour actualiser le contenu ou recruter continuellement de nouveaux clients (ce qui exige plus d'efforts).
- Le fait que le modèle d'affaires suppose le même niveau d'intérêt tout au cours de l'année et la disponibilité des restaurants six jours par semaine constitue un autre inconvénient. Le secteur des restaurants est saisonnier et il se pourrait bien que, durant la haute saison, ces derniers ne puissent vous offrir de tables pour vos circuits, ce qui aura une incidence sur vos revenus.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue une analyse équilibrée de quelques avantages et inconvénients de la stratégie d'affaires et de l'environnement d'exploitation de CC.

Compétent – Le candidat effectue une analyse équilibrée de plusieurs avantages et inconvénients de la stratégie d'affaires et de l'environnement d'exploitation de CC.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie et équilibrée des avantages et des inconvénients de la stratégie d'affaires et de l'environnement d'exploitation de CC.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé les avantages et les inconvénients de la stratégie d'affaires et de l'environnement d'exploitation de CC. Il ne se sera pas contenté de répéter les données de l'étude de cas et aura communiqué un certain nombre de réflexions qui seront utiles pour Ivy. Le candidat plus fort aura fourni une analyse approfondie des avantages et des inconvénients, et intégré à son analyse des données de l'étude de cas.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat effectue une analyse des faiblesses de contrôle actuelles et propose des fonctionnalités qui pourraient être intégrées au site Web ainsi que d'autres processus de contrôle pour remédier à ces faiblesses.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA :

4.1.2 Évaluer le système d'information et les processus connexes (modules communs – niveau B)

Produits

Vous n'acceptez actuellement que des paiements au comptant que vous percevez au début de la tournée. Pour cette raison, certains clients qui avaient réservé une place ne se sont pas présentés et n'ont jamais payé pour leur réservation. Cela vous a fait perdre des produits, car non seulement ces clients ne vous ont pas payé, mais, si toutes les places de la tournée avaient été réservées ce soir-là, vous avez peut-être dû refuser des clients qui, eux, se seraient présentés. En outre, comme les restaurants ont été informés du nombre de clients 48 heures à l'avance, ils vous ont quand même fait payer 60 \$. Sur la base du projet d'états financiers, il semble que cela se soit produit environ 10 fois (les produits indiquent $24\,000 \$ \div 100 = 240$ clients, par rapport à $18\,000 \$ - \text{paiement initial fixe de } 3\,000 \$ \div 60 = 250$ clients).

Bien qu'il y ait d'autres façons de régler ce problème, le site Web pourrait vous aider en exigeant que les clients réservent une place en ligne et qu'ils paient cette place à l'avance ou, à tout le moins, en exigeant un dépôt qui couvrirait les frais de 60 \$ à rembourser aux restaurants en cas d'annulation, de manière que vous ne perdiez pas d'argent. Cela réduirait le nombre de clients qui ne se présentent pas et, si un client ne se présentait pas, CC disposerait de l'argent du client pour payer le restaurant. Le développeur du site Web devra établir une méthode de paiement sécurisée vérifiant les données de la carte de crédit avant la confirmation de la réservation, confirmant l'adresse courriel de telle sorte que le client puisse être contacté au besoin et protégeant les données du client. Il est à noter, toutefois, que les émetteurs de cartes de crédit exigent des frais administratifs de l'ordre de 2 % à 3 %, ce qui réduira votre marge bénéficiaire.

Réservations

Actuellement, les clients vous appellent sur votre téléphone cellulaire pour faire une réservation. Comme cela peut se produire à tout moment de la journée, il est possible que vous ne soyez pas à votre bureau et que vous deviez noter les coordonnées du client sur un bout de papier pour les inscrire plus tard dans votre cahier de réservations.

Ce processus peut entraîner une perte d'informations (vous pouvez perdre le papier sur lequel figurent vos notes) ou des erreurs (vous pouvez transcrire la mauvaise date dans votre cahier, etc.) Il est arrivé que le nombre de personnes se présentant à la tournée soit supérieur au nombre confirmé auprès du restaurant, ce qui cause des retards au restaurant (et risque d'entraîner une diminution de la qualité du service ou des mets) et peut nuire à votre relation avec ceux-ci.

Un site Web pourrait vous être utile de plusieurs façons. En premier lieu, un processus de réservation en ligne amorcé par le client pourrait générer une base de données électronique contenant des renseignements comme la date et l'heure de la tournée, le nom du circuit (si vous ajoutez des circuits supplémentaires), le nom du client, son adresse courriel ou son numéro de téléphone. Ainsi, vous n'auriez plus à accepter des réservations sur votre téléphone cellulaire à toute heure du jour, ce qui permettrait de réduire, voire d'éliminer, les erreurs de transposition de l'information. Il vous faudra indiquer au développeur du site Web les champs d'information dont vous avez besoin.

De plus, le site Web pourrait être conçu de façon à ne permettre que 12 réservations par tournée, ce qui vous évitera les ennuis et l'embarras découlant de la surréservation, tant du point de vue du client que de celui du restaurant.

La base de données des réservations pourrait également être utilisée pour le rapprochement des produits, bien que les difficultés à ce chapitre seraient grandement atténuées par le recours au paiement à l'avance par carte de crédit.

Vous pourriez vouloir afficher une politique de non-annulation sur le site Web, de telle sorte que personne ne puisse demander un remboursement dans les 48 heures d'une tournée, ou encore préciser que des droits seront exigés.

Le site Web devrait être en mesure de générer une liste des clients faisant état de leurs coordonnées et de la date de la tournée qu'ils ont réservée de telle sorte que vous puissiez vérifier leur présence lorsque vous les rencontrez au moment de la tournée.

Avis aux restaurants

Il y a eu des désaccords au cours de la dernière année quant au nombre de clients attendus aux restaurants et au moment où les confirmations ont été faites auprès des restaurants. Ce sont là des éléments importants, car ils ont tous deux une incidence sur le montant que les restaurants factureront à CC.

La principale source de désaccord semble découler du fait que la confirmation a été faite par téléphone, sans documentation vérifiable. Le site Web devrait donc être conçu de manière à générer cette documentation.

Par exemple, le site Web pourrait être programmé de manière qu'un courriel soit automatiquement transmis à tous les restaurants 48 heures avant chaque tournée pour les aviser du nombre de clients qui ont réservé une place ou encore de manière que les restaurants aient accès au site pour qu'ils puissent prendre connaissance des nombres n'importe quand. Vous pourriez être mise en copie de manière que vous puissiez garder le courriel dans vos propres dossiers. Le site Web pourrait être également programmé de manière à ne plus accepter de réservations pour une tournée 48 heures avant celle-ci. La date et l'heure des courriels devraient également être indiquées.

Ainsi, vous n'auriez plus à communiquer avec chaque restaurant presque tous les jours et seriez certaine que les nouvelles informations leur parviennent à temps. De même, vous pourriez vérifier s'il y a un écart entre le nombre de clients présents et le nombre de réservations. Par ailleurs, il faudrait comparer les factures reçues des restaurants à ces documents pour en vérifier l'exactitude.

Actifs de l'entreprise et biens personnels (non liés au site Web)

Vous avez mentionné que vous avez parfois de la difficulté à savoir si l'argent provient des activités de votre entreprise ou de vos activités personnelles. Étant donné que vous êtes propriétaire unique, tout l'argent vous appartient entièrement et vous n'avez pas à en faire une tenue distincte d'un point de vue juridique, dans la mesure où vous tenez des comptes appropriés pour vos ventes et vos charges.

Le fait de faire une distinction entre les finances de votre entreprise et vos finances personnelles pourrait vous aider dans votre tenue des comptes. Le fait d'exiger des paiements en ligne pourrait vous aider à éviter de mélanger votre argent personnel et l'argent de l'entreprise dans votre sac à main. Les émetteurs de cartes de crédit déposeraient plutôt les fonds dans un compte particulier. Vous pourriez envisager d'ouvrir un compte de banque distinct dans lequel les émetteurs de cartes de crédit pourraient déposer ces fonds, et à partir desquels vous pourriez régler les dépenses de l'entreprise (la détention d'un compte d'entreprise distinct entraîne des coûts supplémentaires, mais ces coûts seraient sans doute justifiés). Les pourboires seraient néanmoins versés en argent à la fin de la tournée, mais, comme je l'ai déjà mentionné, il est important pour vous de documenter ces montants aux fins de l'impôt. Si vous ne les conservez pas de façon distincte physiquement, il sera essentiel de noter les montants des pourboires dans un registre.

Vous portez également des dépenses d'entreprise sur votre carte de crédit personnelle. Encore une fois, bien que cette façon de faire ne soit pas interdite, elle peut compliquer le suivi de vos dépenses d'entreprise. En outre, le solde de vos cartes de crédit entraîne des intérêts, mais une partie de ce solde a trait aux charges d'entreprise et l'autre, à vos dépenses personnelles. Il serait compliqué de calculer la portion des intérêts se rapportant à chacune des catégories. Seuls les intérêts relatifs à votre entreprise devraient être déduits dans votre déclaration de revenus.

Je n'arrive pas à établir clairement quel système (le cas échéant) vous utilisez pour faire le suivi de vos activités d'entreprise. Possédez-vous un logiciel comptable? Tentez-vous de faire ce travail manuellement ou au moyen d'Excel? Si vous prévoyez prendre de l'expansion, il serait probablement nécessaire d'adopter un système plus perfectionné. Même si cela pourrait être trop perfectionné à ce stade-ci, il pourrait valoir la peine de se renseigner auprès du développeur du site Web pour savoir si les sites qu'il a conçus par le passé ont été élaborés de manière à être intégrés à un logiciel comptable.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit quelques-unes des faiblesses de contrôle et formule des recommandations pour les corriger.

Compétent – Le candidat analyse quelques-unes des faiblesses de contrôle et formule des recommandations, reposant sur l'utilisation du site Web lorsque c'est possible, pour corriger ces faiblesses.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses de contrôle et formule des recommandations, reposant sur l'utilisation du site Web lorsque c'est possible, pour corriger ces faiblesses.

Au niveau Compétent, le candidat aura traité de certaines faiblesses et expliqué pourquoi elles posent problème (autrement dit, leurs conséquences). Il aura formulé une recommandation passant par l'utilisation du site Web dans la mesure du possible, conformément à la demande de la cliente. Le candidat plus fort aura simplement abordé un plus grand nombre de faiblesses, pour fournir à Ivy une analyse plus complète.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse la déficience de la structure d'endettement actuelle d'Ivy ainsi que le choix du taux pour le renouvellement du prêt hypothécaire.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA :

5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

Vous avez actuellement une dette d'environ 38 000 \$ sur vos cartes de crédit [$2\,300 \$ \div 0,18 \% \times (12 \div 4 \text{ mois}) = 38\,333 \$$]. Vous avez également un prêt étudiant de 14 000 \$ ($700 \$ \div 0,05$) et un prêt hypothécaire de 400 000 \$ ($12\,000 \$ \div 0,03$). Vous tentez de rembourser le plus rapidement possible votre prêt hypothécaire, ce qui est normalement une très bonne chose. Dans votre situation, toutefois, le prêt hypothécaire est la dette présentant le taux d'intérêt le plus faible, soit 3 % par rapport à 5 % pour le prêt étudiant et 18 % pour les cartes de crédit. Vous seriez en meilleure posture si vous remboursiez vos dettes de carte de crédit avant de rembourser votre prêt hypothécaire. En outre, vous avez versé une cotisation de 5 000 \$ dans votre REER l'an dernier, ce qui, une fois de plus, est habituellement une très bonne chose. Cependant, comme vous n'êtes que dans la deuxième fourchette fiscale, les économies d'impôts ne sont pas aussi élevées qu'elles ne le seraient autrement (si vous vous trouviez par exemple dans la troisième ou la quatrième fourchette). L'argent serait mieux utilisé si vous remboursiez vos dettes, en particulier le solde de 12 775 \$ de vos cartes de crédit. Vous devriez toujours verser au moins le montant minimal requis sur vos comptes de cartes de crédit, car le fait de ne pas payer ce montant (comme le mois dernier où vous n'êtes pas certaine d'avoir fait les paiements minimaux) pourrait nuire à votre cote de crédit.

Vous mentionnez que votre prêt hypothécaire doit être renouvelé bientôt. Il s'agit d'une excellente occasion de consolider vos dettes. Plutôt que de renouveler le prêt à hauteur seulement du solde actuel de 400 000 \$, vous pourriez le renouveler à 452 000 \$ et utiliser l'excédent de 52 000 \$ pour rembourser votre prêt étudiant et votre solde de cartes de crédit, en supposant que la valeur nette de la maison vous le permette. Le montant de votre dette serait identique, mais il serait entièrement assorti d'un taux d'intérêt inférieur (soit un taux fixe de 2,5 % ou le taux préférentiel + 1 %). Il serait toutefois préférable de renouveler votre prêt hypothécaire avant de quitter votre emploi, si c'est ce que vous décidez de faire, car la banque voudra sans doute que vous ayez une source de revenus stable (c'est-à-dire votre salaire de Délices gourmets inc.) avant d'augmenter le solde de votre prêt.

Sur la question de savoir s'il est préférable d'avoir un taux fixe ou variable, cela dépend fortement de l'évolution du taux préférentiel au cours des trois prochaines années. Si le taux préférentiel demeure à un niveau faible (autour de 1 %), il serait préférable pour vous de contracter un prêt hypothécaire à taux variable. Si le taux préférentiel devait augmenter de plus de 1,5 %, il serait préférable pour vous d'avoir recours à un prêt hypothécaire à taux fixe. Compte tenu du fait que les taux sont relativement faibles actuellement, vous ne risquez pas de perdre grand-chose en choisissant le taux fixe. Dans le pire des scénarios, c'est-à-dire si le taux préférentiel baissait à 0 % et le taux variable était de 1 %, vous verseriez annuellement des intérêts supplémentaires de 6 780 \$ [$452\,000 \$ \times (2,5 \% - 1 \%)$] selon le taux fixe.

Les taux d'intérêt sont faibles depuis un bon bout de temps. Si l'histoire se répète (ce qui se produit habituellement), il est probable que les taux d'intérêt augmentent de nouveau. Je vous recommande de choisir le prêt hypothécaire à taux fixe et d'augmenter le montant du prêt à 452 000 \$ pour régler vos dettes de cartes de crédit et votre prêt étudiant.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse la déficience de la structure d'endettement actuelle d'Ivy OU le choix du taux pour le renouvellement du prêt hypothécaire.

Compétent – Le candidat analyse la déficience de la structure d'endettement actuelle d'Ivy ET le choix du taux pour le renouvellement du prêt hypothécaire.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs déficiences de la structure d'endettement actuelle d'Ivy et le choix du taux pour le renouvellement du prêt hypothécaire.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé les moyens que peut prendre Ivy pour gérer ses dettes ainsi que le choix du taux pour le renouvellement de son prêt hypothécaire. Le Jury s'attend à ce que le candidat donne des conseils pratiques. Le candidat plus fort aura traité de plusieurs façons dont Ivy peut gérer ses dettes, et effectué une analyse solide du renouvellement de son prêt hypothécaire.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat formule une recommandation générale sur la question de savoir si Ivy devrait quitter son emploi, en intégrant les diverses analyses effectuées.

Le candidat montre sa compétence en Gouvernance et stratégie.

Grille de compétences des CPA :

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (modules communs – niveau B)

Je sais que vous êtes enthousiasmée par la perspective de quitter votre emploi. Il existe de nombreux facteurs indiquant que vous pourriez le faire, notamment les suivants :

- D'un point de vue quantitatif, l'entreprise semble être en mesure de respecter l'exigence de remplacer votre salaire et, de plus, vous pourriez ajouter un deuxième circuit en soirée qui ferait augmenter votre revenu davantage.
- D'un point de vue qualitatif, vous apportez beaucoup d'atouts à votre entreprise et l'environnement offre plusieurs possibilités dont vous pourriez tirer parti.

Le circuit en soirée pourrait être ajouté n'importe quand sans que cela n'ait une incidence sur votre emploi actuel. Cela vous permettrait de tester la réceptivité du marché à un plus grand nombre de circuits. Le seul inconvénient réside dans le fait que la personne embauchée pourrait être en mesure d'exploiter sa propre entreprise, du fait qu'il existe peu de barrières à l'entrée et que c'est elle qui aurait l'occasion d'établir des liens et de se forger une réputation auprès des clients.

Toutefois, votre entreprise est nouvelle, et je ne sais pas à quel point vos projections sont fondées sur du solide ou sur vos espoirs et votre intuition. Les menaces environnementales sont importantes, tout particulièrement si un concurrent décide de se lancer sur le marché. Vous avez également des dettes (carte de crédit et prêt étudiant) que vous devez rembourser, et le fait d'avoir un revenu d'emploi stable est très précieux jusqu'à ce que cela soit fait.

Je vous suggère pour le moment de remettre à plus tard la décision de quitter votre emploi, mais je crois que vous devriez poursuivre l'exploitation de CC étant donné qu'elle semble avoir beaucoup de potentiel. Je vous recommande d'ajouter un deuxième circuit en soirée et de former un autre guide pour le mener. Vous devriez également former un guide pour votre circuit actuel afin de réduire le temps que vous consacrez actuellement à l'entreprise. Vous utiliseriez mieux votre temps en maintenant les relations avec les restaurants actuels, en établissant des relations avec de nouveaux restaurants, en améliorant vos contrôles et la partie administrative de votre entreprise, et en travaillant à la mise en ligne du site Web.

Les clients aiment peut-être les circuits parce que c'est vous qui les menez. S'ils étaient menés par un guide embauché, les clients seraient-ils toujours intéressés? Vous êtes le principal atout de votre entreprise, grâce à toutes vos connaissances sur les restaurants, les mets et même les attraits touristiques auxquels vous vous attardez pendant le circuit. Il pourrait être avisé d'embaucher tout de suite un guide pour assurer les circuits en soirée, en guise de test avant de quitter votre emploi, car vous pourriez ainsi évaluer les conséquences possibles du recours à un guide embauché pour l'entreprise.

Lorsque vous aurez réglé vos dettes et piloté votre entreprise un peu plus longtemps (et serez plus confiante dans la poursuite de ses activités), nous pourrions réévaluer votre souhait de vous y consacrer à temps plein.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat intègre plus d'une analyse pour justifier une conclusion sur la question de savoir si Ivy devrait quitter son emploi.

Compétent – Le candidat intègre quelques analyses pour justifier une conclusion sur la question de savoir si Ivy devrait quitter son emploi.

Compétent avec distinction – Le candidat intègre plusieurs analyses pour justifier une conclusion sur la question de savoir si Ivy devrait quitter son emploi.

Au niveau Compétent, le candidat se sera inspiré des analyses quantitatives et qualitatives effectuées tout au long de la réponse afin de fournir à Ivy une conclusion étayée en ce qui a trait à la question de savoir s'il est indiqué pour elle de quitter son emploi à temps plein afin de se consacrer entièrement à son entreprise. Le candidat plus fort aura fourni une analyse plus approfondie, intégrant un plus grand nombre d'analyses.

ANNEXE E

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2 (IF/CdG)

INFORMATION FINANCIÈRE

Jour 2 – Occasions communes		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE1	Comptabilisation des produits	3 %	7 %	19 %	61 %	10 %	71 %
OE2	Garanties – Coût des ventes	9 %	11 %	33 %	43 %	4 %	47 %
OE3	Poursuites	15 %	15 %	50 %	17 %	3 %	20 %
OE4	Frais de développement	2 %	11 %	21 %	58 %	8 %	66 %
OE5	Clause restrictive et nouveau calcul de la base d'emprunt	2 %	8 %	44 %	42 %	4 %	46 %
OE6	Écart d'acquisition	12 %	31 %	33 %	22 %	2 %	24 %
Jour 3 – Cas n° 2 Dogani inc.							
OE1	Échange de terrains	1 %	25 %	38 %	31 %	4 %	35 %

COMPTABILITÉ DE GESTION

		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
Jour 3 – Cas n° 1 Play Canada inc.							
OE1	Formules de tarification envisagées	1 %	6 %	29 %	59 %	5 %	64 %
OE2	Externalisation – Analyse quantitative	0 %	12 %	42 %	36 %	10 %	46 %
Jour 3 – Cas n° 2 Dogani inc.							
OE6	Décision de fabriquer ou d'acheter	1 %	8 %	60 %	23 %	8 %	31 %
Jour 3 – Cas n° 3 Circuits culinaires							
OE2	Possibilités d'expansion	2 %	12 %	26 %	33 %	27 %	60 %
OE3	Nombre de clients	11 %	9 %	20 %	48 %	12 %	60 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE7	Questions liées à la mission	3776	0 %	11 %	43 %	43 %	3 %	46 %
OE8	Risques	3776	0 %	12 %	25 %	58 %	5 %	63 %
OE9	Seuil de signification et stratégie d'audit	3776	0 %	4 %	36 %	56 %	4 %	60 %
OE10	Examen analytique	3776	3 %	27 %	23 %	42 %	5 %	47 %
OE11	Procédures	3776	0 %	16 %	22 %	53 %	9 %	62 %
OE12	Contrôle interne	3776	1 %	8 %	27 %	58 %	6 %	64 %
OE13	Rapports	3776	1 %	14 %	49 %	33 %	3 %	36 %

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE7	Performance financière	228	1 %	7 %	26 %	54 %	12 %	66 %
OE8	Situation financière	228	0 %	11 %	46 %	41 %	2 %	43 %
OE9	Évaluation selon l'approche fondée sur les flux de trésorerie capitalisés	228	4 %	15 %	14 %	50 %	17 %	67 %
OE10	Évaluation selon l'approche transactionnelle et évaluation globale	228	2 %	13 %	34 %	48 %	3 %	51 %
OE11	Projet de réservoirs en fibre de verre – Analyse qualitative	228	3 %	12 %	31 %	50 %	4 %	54 %
OE12	Projet de réservoirs en fibre de verre – Analyse quantitative	228	2 %	9 %	22 %	58 %	9 %	67 %
OE13	Mesures proposées pour améliorer la situation de liquidité	228	11 %	14 %	23 %	44 %	8 %	52 %
OE14	Options de financement	228	5 %	11 %	19 %	57 %	8 %	65 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE7	Analyse-quantitative de la situation	512	0 %	10 %	38 %	41 %	11 %	52 %
OE8	Analyse qualitative de la situation	512	5 %	9 %	28 %	50 %	8 %	58 %
OE9	Répartition des coûts	512	1 %	5 %	26 %	59 %	9 %	68 %
OE10	Établissement du prix des réservoirs en fibre de verre	512	1 %	7 %	33 %	30 %	29 %	59 %
OE11	Évaluation des priorités stratégiques de la direction	512	1 %	12 %	36 %	37 %	14 %	51 %
OE12	Recommandations stratégiques	512	3 %	20 %	20 %	45 %	12 %	57 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE7	Calcul des impôts à payer à la fin de l'exercice 2015	149	0 %	1 %	30 %	62 %	7 %	69 %
OE8	RS&DE et incidences fiscales	149	3 %	23 %	34 %	38 %	2 %	40 %
OE9	Structures juridiques possibles pour les nouvelles activités de fabrication des réservoirs en fibre de verre	149	5 %	10 %	32 %	46 %	7 %	53 %
OE10	Estimation du revenu d'entreprise tiré de la liquidation	149	3 %	21 %	36 %	37 %	3 %	40 %
OE11	Estimation du produit après impôts et des soldes du CDC et de l'IMRTD	149	8 %	8 %	27 %	40 %	17 %	57 %
OE12	Estimation du produit après impôts à recevoir par les enfants advenant une liquidation	149	7 %	20 %	35 %	30 %	8 %	38 %
OE13	Questions fiscales liées au décès de Lou	149	1 %	15 %	33 %	44 %	7 %	51 %
OE14	Estimation des impôts à payer au décès	149	2 %	19 %	14 %	54 %	11 %	65 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 2 Occasions communes							
OE1	Comptabilisation des produits	3 %	7 %	19 %	61 %	10 %	90 %
OE2	Garanties – Coût des ventes	9 %	11 %	33 %	43 %	4 %	80 %
OE3	Poursuites	15 %	15 %	50 %	17 %	3 %	70 %
OE4	Frais de développement	2 %	11 %	21 %	58 %	8 %	87 %
OE5	Clause restrictive et recalcul de la base d'emprunt	2 %	8 %	44 %	42 %	4 %	90 %
OE6	Écart d'acquisition	12 %	31 %	33 %	22 %	2 %	57 %
Jour 3 – Cas n° 2 Dogani inc.							
OE1	Échange de terrains	1 %	25 %	38 %	31 %	4 %	73 %

Gestion de la performance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – Cas n° 1 Play Canada inc.							
OE1	Formules de tarification envisagées	1 %	6 %	29 %	59 %	5 %	93 %
OE2	Externalisation – Analyse quantitative	0 %	12 %	42 %	36 %	10 %	88 %
Jour 3 – Cas n° 2 Dogani inc.							
OE6	Décision de fabriquer ou d'acheter	1 %	8 %	60 %	23 %	8 %	91 %
Jour 3 – Cas n° 3 Circuits culinaires							
OE2	Possibilités d'expansion	2 %	12 %	26 %	33 %	27 %	86 %
OE3	Nombre de clients	11 %	9 %	20 %	48 %	12 %	80 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 C1-OE3	Externalisation– Analyse qualitative	1 %	6 %	16 %	60 %	17 %	93 %
Jour 3 C3-OE4	Avantages et inconvénients de la stratégie	13 %	17 %	14 %	40 %	16 %	70 %
Jour 3 C3-OE7	Recommandation générale	14 %	26 %	34 %	23 %	3 %	60 %

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 C2-OE3	Évaluation des risques	0 %	18 %	24 %	50 %	8 %	82 %
Jour 3 C2-OE4	Stratégie d'audit et seuil de signification	0 %	13 %	25 %	49 %	13 %	87 %
Jour 3 C3-OE5	Contrôles	2 %	6 %	32 %	45 %	15 %	92 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 C1-OE6	Options de placement	2 %	11 %	28 %	55 %	4 %	87 %
Jour 3 C2-OE2	Informations pour la banque	4 %	19 %	34 %	35 %	8 %	77 %
Jour 3 C3-OE6	Endettement	17 %	12 %	33 %	37 %	1 %	71 %

Fiscalité		NT	T	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 C1-OE4	Traitement fiscal de la vente de la maison	11 %	12 %	34 %	40 %	3 %	77 %
Jour 3 C1-OE5	Déduction des frais de déménagement	3 %	9 %	50 %	33 %	5 %	88 %
Jour 3 C2-OE5	Questions fiscales	3 %	12 %	32 %	41 %	12 %	86 %
Jour 3 C3-OE1	Calcul du revenu d'entreprise	1 %	17 %	35 %	29 %	18 %	82 %

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

ANNEXE F
COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

Épreuve : Jour 2 (TankCo) – Étude de cas avec choix de rôle –
TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de

la Grille de compétences : Occasions d'évaluation communes (6 occasions)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation COMMUNES à tous les rôles

Occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilisation des produits)

On demandait aux candidats d'examiner le projet d'états financiers, d'analyser les questions comptables et de proposer les écritures d'ajustement nécessaires. La note 7 des états financiers fournissait des renseignements aux candidats au sujet d'un contrat avec Goldie Corp visant la fabrication de quatre réservoirs commerciaux. On leur indiquait qu'à la date de clôture, trois des quatre réservoirs avaient été achevés, et que le quatrième l'était à 90 %. Toutefois, un seul des réservoirs avait été livré au client, parce que celui-ci avait demandé à TankCo de garder les autres. Les réservoirs achevés étaient assurés par le client. TankCo n'avait été payée que pour le réservoir livré et avait donc comptabilisé en produits la vente d'un seul réservoir à la date de clôture. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de la pertinence de comptabiliser en produits la vente des deux autres réservoirs achevés que TankCo avait encore en sa possession, en s'appuyant sur les critères du *Manuel* et les faits présentés dans l'étude de cas. Ils devaient aussi calculer l'ajustement à apporter aux états financiers pour corriger la situation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart se sont rendu compte, à la lumière des faits présentés dans l'étude de cas, que le traitement comptable suivi n'était pas approprié, parce que les critères relatifs à l'exécution énoncés dans le *Manuel* (NCECF) étaient aussi réunis pour d'autres réservoirs. La plupart ont également présenté une écriture d'ajustement raisonnable.

Les candidats ayant le mieux réussi ont clairement constaté qu'il s'agissait d'une vente à livrer et se sont directement référés au paragraphe du *Manuel* qui fournit des indications sur ce type d'opération. Ils ont aussi présenté un ensemble d'écritures de journal plus complet, corrigeant le coût des ventes et les stocks, en plus des produits et des comptes clients. Ils ont également traité de la comptabilisation des produits afférents au réservoir achevé à 90 %.

Certains des candidats les plus faibles ont immédiatement présenté leur conclusion et leurs calculs, sans avoir au préalable analysé la situation et expliqué en quoi le traitement comptable était erroné, et sans s'appuyer sur les critères applicables du *Manuel*. Bon nombre des candidats les plus faibles ont eu du mal à présenter une écriture d'ajustement raisonnable pour corriger la situation.

Many weak candidates did not understand the difference between the capitalized cash flow method (AO#9) and the transactional method (based on EBITDA) and blindly applied the four times multiple to the same base. As well, weak candidates did not understand the valuations they had performed and were unable to suggest a reasoned, well-supported overall value for TankCo based on their analysis.

AO#11 (Fibreglass Tank Project – Qualitative)

TankCo was in the midst of developing a new line of fibreglass tanks. In order for Rich to assess the project, he asked CPA to provide both a qualitative and quantitative assessment of the project. AO#11 deals with the qualitative aspects of the decision, while the quantitative aspects are dealt with in AO#12. From a qualitative perspective, candidates were expected to discuss the pros and cons of the fibreglass tank project using case facts to support their analysis.

Overall, candidates performed as expected on this AO. Most candidates were able to provide a balanced discussion of the pros and cons of the project. From a strategic perspective, candidates understood that the future of the tank industry was likely represented by fibreglass tanks and that, as a result, TankCo should develop these tanks and get them to market as quickly as possible. Candidates also understood that there were some risks associated with this project, such as the lack of experience that TankCo had with this new product line and the fact that there was already another competitor in this market space.

Strong candidates supported their analysis by discussing several benefits and risks associated with the new project. They understood the strategic implications of developing this product line and used their analysis to develop a well-supported recommendation on whether TankCo should proceed with the project. Many suggested ways in which TankCo could mitigate any risks they had identified.

Weak candidates simply compiled a laundry list of case facts categorized as either pros or cons, without adding any further analysis or value beyond these case facts. As with any analysis, it is the interpretation of the case facts that provides additional value for the client and not simply the restatement of case facts into various buckets.

AO#12 (Fibreglass Tanks Project – Quantitative)

Candidates were also asked to prepare an analysis of the potential investment in the fibreglass tank project from a quantitative perspective. Candidates were supplied with all of the information required to produce a reasonable quantitative analysis in Appendix III of the case. Candidates were expected to provide a quantitative net present value analysis of the potential investment and to conclude on the appropriateness of the fibreglass tank project from both a quantitative and qualitative perspective.

Overall, candidates performed well on this AO. Candidates were generally able to incorporate the information supplied in the case to quantify the potential investment. They were able to discount the appropriate revenues and expenditures at an appropriate rate and determine a reasonable

net present value for the proposed investment. They typically incorporated all of the significant inputs, including the cannibalization of the existing steel tanks, into their quantitative analysis.

Strong candidates performed detailed calculations, recognizing all of the following items within their calculations: 1) the initial investment; 2) the gross profit from the new fibreglass tank sales; 3) the additional overhead that would be incurred; 4) the lost margin from the cannibalization of the steel tanks; 5) the tax effects associated with the project (the tax shield on the initial investment and the taxes associated with the additional income); and 6) the working capital adjustments at the beginning and end of the project. These candidates then applied an appropriate discount rate (such as TankCo's weighted average cost of capital, which they had calculated for AO#9) to determine a net present value for the project.

Weak candidates had difficulty incorporating many of the items noted in the previous paragraph, ignoring several of the mentioned amounts. In particular, weak candidates did not incorporate any effects of the cannibalization and did not incorporate the working capital adjustments. As well, some weak candidates did not know how to calculate a present value for the project. As a result, their analysis was not reasonable.

AO#13 (Suggestions on Improving Liquidity and Performance)

Rich also asked candidates to use the industry benchmarks and their quantitative analysis to identify possible savings and efficiencies for TankCo and to suggest ways to improve the company's liquidity and financial condition. This requirement was left relatively open ended, and candidates could have offered a wide range of advice to TankCo. Candidates were expected to use their previous analysis (particularly their analysis of the financial performance and position of TankCo) and to develop suggestions on how TankCo could improve its situation. The analysis could cover a wide range of items, including strategic, operational, and financial.

As expected, candidates struggled to come up with valid, reasonable suggestions for TankCo. Most candidates provided suggestions that were limited to improving TankCo's working capital management (its accounts receivable and inventory turnover). While these were certainly valid suggestions and were appropriately rewarded, many candidates did not provide any further suggestions for TankCo.

Strong candidates provided several suggestions over a wide range of items for TankCo. For example, in addition to the suggestions to improve TankCo's working capital position, strong candidates provided strategic advice for TankCo with respect to its future direction (fibreglass tanks or the commercial division) and provided suggestions on potential financing for TankCo beyond the options provided in the case.

Weak candidates often provided inadequate suggestions on TankCo's collection policy and its inventory management, without providing concrete examples of how these suggestions could be implemented.

AO#14 (Financing Options)

Finally, candidates were asked to provide an assessment of the financing options that were presented. Appendix III provided two options for TankCo from a financing perspective. The first was a traditional real estate mortgage using TankCo's land and building as collateral. The second option was a sale lease-back transaction for the land and building. Candidates were expected to compare and contrast the two options and to conclude on the best option for TankCo given its current condition.

Overall, candidates performed well on this AO. Most candidates were able to identify the key differences between the two options and were able to articulate why one option was superior to the other based on the individual differences. These differences included the following: 1) the interest rate; 2) the tax implications of each option; 3) the amount of cash that would be received under each option; 4) the renewal terms of each option; 5) the covenant included in the mortgage option; 6) the impact on TankCo's existing debt-to-equity ratio under each option; 7) the benefits of still owning the real estate in the future; and 8) the various other financing terms incorporated in each option.

Strong candidates discussed many of the above items for both options, comparing and contrasting the items in a logical and comprehensive manner. Many candidates also highlighted the more important items, such as the impact on TankCo's existing debt-to-equity ratio, and integrated their analysis with other areas of their response. These candidates typically provided a well-rounded, supported conclusion based on their analysis.

Weak candidates simply compiled a laundry list of case facts categorized as either pros or cons for each option, without adding any further analysis or value. As a result, their conclusion was weakly supported and of little value to the client.

Paper/Simulation: Day 2 (TankCo) – Role Case PERFORMANCE MANAGEMENT**Estimated time to complete:** 300 minutes**Simulation difficulty:** Average**Competency Map coverage:** Performance Management Role (6 Assessment Opportunities)**Evaluators' comments by Assessment Opportunity (AO) for the PERFORMANCE MANAGEMENT ROLE****AO#7 (Situational Analysis – Quantitative)**

CPA works as a management consultant for Family Business Consultants (FBC). Rich Mann, a principal at FBC, was called by Rita McGuire, who asked that FBC help TankCo's board address various issues and assess its strategic options. Candidates were asked by Rich to assess TankCo's current situation; specifically, to compare TankCo's current performance and financial condition to its historical performance and industry statistics. To demonstrate competence on this assessment opportunity, candidates were required to calculate TankCo's financial ratios for both 2015 and 2014 and provide a meaningful interpretation. Interpretation should have also included a comparison with industry ratios, which were provided in a table in the case.

Candidates performed adequately on this AO. The vast majority of candidates made an attempt to calculate the appropriate ratios and provide an interpretation using the case facts provided. Most candidates identified and used the industry ratios provided in the case and compared 2015 results with both 2014 and the industry.

Strong candidates provided very thorough interpretations of their calculated ratios by explaining what each ratio meant to TankCo, as well as possible reasons for the trend or difference. For example, the low commercial sales growth in 2015 was explained by the incorrect exclusion of some of the commercial tank sales to Goldie Corp. Strong candidates also provided an overall conclusion with respect to TankCo, noting that its financial performance was weaker than that of the industry and had deteriorated over the past year.

Weak candidates generally made reasonable attempts at calculating ratios but tended to struggle with interpretations, often providing very simplistic interpretations such as the fact that margins had decreased or inventory turnover was higher. Other weak candidates calculated a very limited number of ratios, ignored industry comparisons, or ignored 2014 figures, or their calculated ratios contained many errors.

AO#8 (Situational Analysis – Qualitative)

Candidates were asked to assess TankCo's current situation. This AO dealt with the qualitative portion of the situational analysis. To demonstrate competence, candidates were expected to discuss positive and negative aspects of both internal and external issues. The discussion points needed to include an explanation of the relevance of the information to TankCo.

Candidates performed adequately on this AO. The vast majority attempted some form of situational analysis. While it was not a requirement, many candidates presented their discussions in a SWOT format. Others used PESTEL or Porter's Five Forces, or they just described the situation in paragraph form.

Strong candidates provided a thorough situational analysis of positive and negative and internal and external points. These candidates included a clear discussion of how the points related to and affected TankCo, and they linked the information to the major decisions of the case. For example, the key success factors for retaining distributor relationships are quality and service, and TankCo's quality was compromised with the strike and use of temporary workers. Strong candidates were able to later link this weakness of compromised quality with the discussion of offering the 5% discount to win back the lost distributor and explain how this initiative did not make sense. Instead they suggested that TankCo should fix the quality assurance process and ensure the lost distributor that there would be no future quality issues.

Weak candidates presented a one-sided discussion of the situation. They presented either all positives or all negatives, or they focused only on internal or external discussion points. These candidates also provided brief bullet points that were simply case facts, with little discussion of their impact on TankCo (for example, "• distributors throughout northeastern North America").

AO#9 (Cost Allocation)

Candidates were explicitly asked "to determine the best cost allocation method and use it to recalculate the costs and the resulting profits for each division." To be considered competent, candidates were expected to calculate the fixed overhead cost allocation using activity-based costing and to also calculate the revised profit for each division. If calculated correctly, the results in the commercial division would show it generating a profit, which candidates should have briefly discussed.

Candidates performed well on this AO, with most appropriately calculating the revised cost allocation and divisional profits. Most candidates discussed how the revisions showed that the commercial division was profitable and that the residential division had not made as much profit as originally shown. Most candidates also carried this discussion forward into their discussion of Josh's priorities.

Strong candidates explained why activity-based costing was appropriate for TankCo, using case facts to support their position. Strong candidates also made attempts to recalculate the 2016 forecast for each division, or they discussed the need to recalculate the forecast and the likely profit in 2016 for the commercial division.

Weak candidates made several errors in their calculations, only calculated the cost re-allocation and did not continue on to the profitability, or only calculated for the commercial division. Other weak candidates simply discussed the reasons that TankCo should convert to activity-based costing using case facts.

AO#10 (Pricing for Fibreglass Tanks)

Candidates were asked to analyze and recommend a pricing strategy for the new fibreglass line that TankCo was close to completing. To be considered competent, candidates were expected to calculate the incremental profit at the various price points. The calculations were expected to include demand level, contribution margin, and opportunity costs for the cannibalized sales of steel tanks. Candidates then needed to provide a recommended price, supported by both their calculation and their qualitative discussion using case facts.

Candidates performed well on this AO. Most candidates completed the calculations using the figures provided in Appendix III, including various price points, market demand, market share, relevant costs, and lost steel sales, and then recommended a price that matched their calculations. Many candidates included a discussion of competitor pricing, quality of the product, and the new market as qualitative points to support their recommendation.

Strong candidates not only completed appropriate and accurate calculations and a discussion of case facts but also discussed several pricing strategies; for example, cost-plus, market, and value-based pricing. They explained which was best based on their calculations and the case facts provided. For example, candidates acknowledged that there was only one other competitor in the market with a product price of \$900 and determined that, since TankCo's product would last longer, TankCo should use a value-based approach and price its tank at \$1,000, which also provided the highest profit.

Weak candidates struggled with the calculations and made numerous errors or omitted important inputs like opportunity costs. Some weak candidates ignored the calculations entirely and attempted to make a recommendation based only on qualitative facts, often referencing the competitor's price of \$900.

AO#11 (Management Priorities)

Candidates were asked to critique a list of management priorities for the new owners of TankCo. To be considered competent, candidates were expected to provide a balance of pros and cons for each of the management priorities, drawing on their knowledge of the company and management, and to conclude on their analysis. The conclusion needed to be convincing, supported, and consistent with their analysis.

Candidates performed adequately on this AO and generally discussed all three management priorities. Discussions were balanced for at least one of the three priorities, and conclusions were provided for all priorities, with at least some support using case facts. For example, many candidates recognized that the commercial tank segment was a growing sector and that TankCo would lose out on potential revenue growth if it phased out the commercial tank division.

Strong candidates were able to provide balanced discussions for all three priorities, clearly showing an understanding of the relevant issues in the case. After their conclusions, they

attempted to mitigate some of the negative factors identified in their analysis. For example, although the fibreglass tanks would cannibalize steel tanks sales, the decrease in steel tank sales would open up plant capacity to be able to manufacture the fibreglass tanks, so the risk of decreased steel tanks sales was acceptable.

Weak candidates tended to present biased discussions that led to unconvincing conclusions or ignored entirely the discussion of one or two of the management priorities. Weak candidates also lacked depth of discussion in their analysis, using brief bullet points that simply restated case facts and did not add value (for example, "Pro: regain distributor with 5% discount").

AO#12 (Strategic Recommendations)

Candidates were asked to recommend a future direction for the new owners of TankCo. The owners wanted advice on whether to liquidate, sell, or continue operating TankCo in light of the company's first loss. To be considered competent, candidates were expected to discuss all the options presented by the new owners and provide a final recommendation that incorporated all of their previous analysis. Candidates needed to be able to step back and assess the company overall to make a convincing recommendation.

Generally, candidates performed adequately, but there was a wide range of performance on this AO. Most candidates identified the options, but the depth of discussion and support for a final recommendation varied widely, with many very strong, well-supported, convincing responses, but also many very weak responses that were inconsistent with their previous analysis and were very brief. Overall, many candidates struggled to demonstrate their ability to take a step back and assess the company on an overall basis.

Strong candidates were able to clearly demonstrate their ability to see the big picture and make a recommendation to the new owners that was well supported and consistent with their previous analysis. They were able to explain the losses in the commercial division, comment on the 2016 forecast, and suggest TankCo's next steps that supported their recommendation. Many of these candidates recommended that the new owners continue to operate TankCo, and they highlighted priorities like completing the fibreglass line before other competitors entered the market and focusing energy on the growing commercial division.

Weak candidates discussed the owners' request in isolation of all their previous analysis. These candidates discussed the pros and cons of liquidating, selling, or continuing to operate TankCo, with little to no consideration of the analysis they had just completed or the case facts. Many explained the difference between liquidating and selling in generic, textbook terms. While the final recommendation of some candidates was logical, it was not supported and failed to demonstrate the candidates' ability to see the big picture. For example, some weak candidates recommended that the new owners keep TankCo because the 2016 forecast was very positive.

Paper/Simulation: Day 2 (TankCo) – Role Case TAXATION

Estimated time to complete: 300 minutes

Simulation difficulty: Average

Competency Map coverage: Taxation role (8 Assessment Opportunities)

Evaluators' comments by Assessment Opportunity (AO) for the TAXATION ROLE

AO#7 (Calculates 2015 Year-End Taxes Payable)

CPA works for CPA LLP in the tax group. Candidates were asked to adjust for any accounting issues they identified and, based on the revised net income, to prepare an estimate of the taxable income and the taxes payable or refundable for 2015. Candidates were provided with financial statements from which to start their analysis, as well as some information about tax-specific items (undepreciated capital cost, meals and entertainment, etc.) in Appendix III. To be considered competent, candidates were expected to calculate income or loss for tax purposes, including an adjustment for capital cost allowance, and to conclude on their analysis. They could conclude either by calculating tax (if they determined that there was income) or by explaining what could be done with the calculated loss (carry it forward or back).

Candidates performed very well on this AO. Most candidates revised the financial statement income for the financial reporting adjustments discussed in the common AOs, and then they adjusted this revised income for several, if not most, of the tax adjustments. The average candidate then went on to calculate taxes payable or provide a brief discussion of what could be done with the loss for tax purposes that they had calculated.

Strong candidates integrated the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) deduction (or investment tax credit) from their AO#8 analysis into their AO#7 calculation. They also went on to provide an explanation and calculation of the impact of the carryback of the 2015 loss against the 2014 taxation year.

Weak candidates attempted to calculate taxable income, but many did not understand that CCA could indeed create a loss for a business. Instead, they concluded that CCA was limited to income (confusing this with the rules for rental properties), and, therefore, they did not claim any CCA. Other weak candidates appeared to have chosen – either for no obvious reason, in that there was no explanation as to why, or for a reason that demonstrated they did not understand the fundamental issues involved – to reduce their CCA claim to minimize the tax loss.

AO#8 (Scientific Research and Experimental Development Costs and the Tax Implications)

Candidates were told that TankCo was in the midst of developing a new fibreglass tank, which had involved a lot of research and development activities during the year. They were asked whether there was special tax treatment for research and development costs, and they were asked to provide a report discussing how these costs should be treated for tax purposes.

Candidates were expected to integrate the information provided to them in the financial statements about this R&D project, and they were given more details on it in Appendix III. To be considered competent, candidates were expected to discuss the SR&ED program and to support their discussion with some calculations (of the investment tax credit, the deduction amount, or both) to show the impact.

Candidates' performance on this AO was average. Candidates typically identified that the SR&ED program would be available for the R&D costs incurred, and they attempted to apply this to the numbers provided, usually calculating an investment tax credit at 35% of the total R&D costs.

Strong candidates also explained briefly the nature of research that the program was intended for and why this would apply to the fibreglass tank project. Better responses then revised the total costs for ineligible items before calculating the investment tax credit.

Weak candidates demonstrated that they did not know about the existence of the SR&ED program, or they identified that it existed and then jumped to the conclusion that the fibreglass tank project would not qualify, often for reasons that were not logical, such as ones that depended on the financial accounting treatment of the costs.

AO#9 (Options for Legal Structure of New Fibreglass Business)

Candidates were asked to prepare a memo analyzing the options for the legal structure of the fibreglass operations, being sure to consider tax planning and the company's objectives. Candidates were not given specific information on the structuring in Appendix III, but they were expected to integrate their knowledge of the business gained throughout the case, as well as information on the R&D project that had, so far, made up the entire fibreglass tank division. To be considered competent, candidates were expected to provide sufficient discussion of at least two of the alternatives (division, subsidiary, or limited partnership) by explaining how the structure would be treated from a tax perspective and by considering the specifics of TankCo's situation.

Candidates performed well on this AO, generally discussing both the taxation and legal liability implications of a separate corporation and a division, integrating case facts about expected losses or the ongoing lawsuits or both, as well as recognizing that a subsidiary would have to share certain tax benefits (namely the small business deduction) with TankCo.

Strong candidates also discussed the limited partnership option. Most strong candidates integrated case facts about expected losses or the ongoing lawsuits or both, providing a clear conclusion based on the specific situation at TankCo.

Many weak candidates struggled to provide any analysis of the impact of a division, although most identified some valid points about the subsidiary option. Their responses generally either ignored the limited partnership option altogether or provided discussions that clearly demonstrated they did not understand the fundamental nature of this legal structure (for example, by suggesting it was a taxable entity or that significant deferral opportunities were available with a partnership).

AO#10 (Estimate Corporate Income Resulting from Liquidation)

Candidates were asked to estimate TankCo's net income for tax purposes resulting from the disposition of the corporation's assets. Candidates were provided with details of the company's assets and liabilities in its balance sheet, as well as tax-specific information, such as UCC and additional information, in Appendix III. Fair market value and disposition cost information was also provided in Appendix III. To be considered competent, candidates were expected to calculate the taxable income impact of the disposition of several of the assets or other items (such as the liabilities to be settled and the professional fees).

Candidates performed as expected on this AO. They typically calculated the taxable capital gain on the land, calculated the recapture or terminal loss on the building and equipment (integrating the December 31, 2015, UCC balances from their AO#7 analysis), and either integrated the disposition costs or acknowledged that the other disposed-of assets would not result in any tax consequences.

Strong candidates consistently integrated the disposition costs, and most acknowledged that the other disposed-of assets, as well as the life insurance proceeds, would not result in any tax consequences.

Many weak candidates calculated capital gains or losses on the building and equipment – if they came up with capital gains, it was usually because they did not understand the CCA recapture rules, and if they came up with capital losses, it showed they did not understand that capital losses cannot exist on depreciable property. Many weak candidates also used net book value, instead of the tax values given to them, and attempted to fully tax the proceeds of the life insurance.

AO#11 (Estimate After-Tax Proceeds, CDA, and RDTOH for Corporation in Event of Liquidation)

Candidates were asked to estimate the after-tax proceeds that would be available in the company after a sale of TankCo's assets, assuming for this purpose that the fibreglass tank project would remain inside TankCo and would not be moved into a separate entity before the sale. In addition to the information provided for the asset dispositions, candidates were provided with combined federal-provincial tax rates applicable to TankCo's different types of income. To be considered competent, candidates were expected to calculate corporate taxes payable, appropriately applying differing rates to business and investment income. They were also expected to calculate either the ending capital dividend account (CDA) balance or the refundable dividend tax on hand (RDTOH) balance before the completion of the wind-up.

Candidates performed well on this AO. Candidates typically calculated taxes separately on the active business income (from the CCA recapture net of terminal losses) and on the aggregate investment income (from the capital gain on the land), as well as adding the non-taxable portion of the land to the CDA balance.

Strong candidates also calculated the RDTOH balance, and most used the number from this calculation to subtract the dividend refund from the taxes payable.

Weak candidates generally calculated a single amount of tax based on their calculations of income in AO#10. Most weak responses did not identify CDA or RDTOH at all.

AO#12 (Estimate After-Tax Proceeds for the Children in Event of Liquidation)

Candidates were asked to determine the amount of money each shareholder would be left with after the corporation's after-tax proceeds were distributed and their personal taxes were paid. In addition to the information provided for the asset dispositions, candidates were provided with Rob and Sarah's personal combined federal-provincial marginal tax rates (45%). To be considered competent, candidates were expected to calculate the amount of deemed dividend that would be taxed to Rob and Sarah. They were also expected to perform a calculation of taxes on this dividend that showed they understood its nature and how it would be taxed.

Candidate performance was not strong on this AO; however, most did demonstrate an understanding of some of the basic concepts. Typical candidates calculated a deemed dividend (net after-tax proceeds minus paid-up capital), subtracted CDA, and attempted to apply personal tax to it. The average response attempted to split the dividend between eligible and other-than-eligible.

Strong candidates calculated a deemed dividend and subtracted CDA. They then separated this deemed dividend into eligible and other-than-eligible, and they appropriately applied the gross-up and credit regime to determine the taxes payable and after-tax proceeds from the redemption of the shares.

Most weak candidates demonstrated they did not understand the nature of deemed dividends on the wind-up of a corporation, or on the redemption of shares by a corporation. Many taxed the entire net proceeds at a single 45% flat tax rate or did not tax the proceeds outside of the corporation at all. Other weak candidates instead provided an analysis of salary versus dividends as a means to pay the proceeds out, disregarding the fact that paying salaries or bonuses in this instance would not be practical or deductible to the corporation.

AO#13 (Tax Issues Associated with Lou's Death)

Candidates were asked to explain the tax issues associated with Lou's death and to discuss what returns would need to be filed for Lou, as well as what opportunities may have been available to minimize his taxes payable. Candidates were provided with financial information on TankCo throughout the case and more specific information on the rest of Lou's assets in Appendix III. To be considered competent, candidates were expected to identify that a deemed disposition occurs at the date of death and to provide a discussion of some of the other issues relevant to Lou's situation.

Candidates performed well on this AO. Most explicitly stated that Lou would be deemed to have disposed of all of his assets at fair market value at the time of death and noted that any assets transferred to his spouse would automatically be exempt from this deeming rule. The average candidate identified that the TankCo shares might be eligible for the lifetime capital gains deduction.

Most strong candidates went on to explain why the TankCo shares might be eligible for the lifetime capital gains deduction.

Many weak candidates identified the deemed disposition of properties but could not provide much further analysis. These candidates did not recognize that the automatic rollover to a spouse at tax basis applied. In addition, some weak candidates recognized the potential for the lifetime capital gains deduction but concluded it was not available based on an erroneous analysis of the assets on the balance sheet. In particular, a common technical error was to suggest that the goodwill on the balance sheet was not an active business asset. Other weak responses also attempted to engage in retroactive tax planning (such as performing an estate freeze before Lou's death), not realizing the obvious impracticality of such recommendations.

AO#14 (Estimate Tax Liability on Death)

Candidates were asked to estimate Lou's 2016 federal tax liability. They were provided with specific information on his assets and income to date in Appendix III. To be considered competent, candidates were expected to calculate Lou's taxable income, including the impact of the TankCo shares, and then determine his taxes payable based on this income.

Candidates performed as expected on this AO. The typical candidate attempted a calculation of taxable income for Lou, integrating the deemed disposition of the TankCo shares and several other items. They typically applied a tax rate (although not always the graduated rates) to the income and determined a total taxes payable.

Strong candidates performed a calculation of taxable income for Lou, integrating the deemed disposition of the TankCo shares and several other items, and explained why the principal residence and RRIF were not subject to tax. They typically applied the graduated rates to the income, and they appropriately applied the personal tax credits against this tax to determine total taxes payable.

Many weak candidates did not attempt to calculate taxable income for Lou, despite the fact that this was explicitly requested. Most of these responses simply provided a qualitative discussion of the various components of the calculation. Those candidates who did attempt a calculation usually made significant errors, such as taxing the RRIF proceeds or deducting the various credits from income instead of from taxes payable.

BOARD OF EXAMINERS' COMMENTS ON DAY 3 SIMULATIONS

Paper/Simulation:	Day 3, Question 1 (Play Canada Inc.)
Estimated time to complete:	80 minutes
Simulation difficulty:	Average 1
Competency Map coverage:	Finance (1 Assessment Opportunity); Management Accounting (2 Assessment Opportunities); Taxation (2 Assessment Opportunities); Strategy and Governance (1 Assessment Opportunity)

Evaluators' comments by Assessment Opportunity (AO)**AO#1 (Pricing Alternatives)**

Candidates were asked to draft a report providing an analysis of two pricing alternatives and conclude on which alternative maximized cash flows. In Appendix II, candidates were provided with details of the two pricing alternatives. In both alternatives, it was stated that a portion of the current customers would continue with the current plan, and the rest would switch to the new pricing alternative. In alternative 1, customers would choose between the new pricing structure – called “pay as you play,” in which customers pay a rental fee for each unit rented – and the current plan, which consists of a monthly flat fee. In alternative 2, customers would either continue with the current plan or choose from two other pricing options, both at a fixed monthly fee. The alternatives resulted in a different number of expected monthly units rented, and both introduced additional costs to be incurred. In order to demonstrate competence, candidates had to analyze the pricing alternatives presented, compare them, and provide a recommendation on which one maximized cash flows.

Candidates performed well on this AO. Most candidates were able to correctly incorporate the relevant case facts to provide a reasonable calculation for both alternative 1 and alternative 2, taking into account the additional costs and using the correct treatment for the existing and new sources of revenue. Most candidates also understood the need to compare both alternatives to the status quo to ensure the proposed options were putting PCI in a better cash flow situation than the status quo. Most candidates were able to provide a recommendation that was consistent with their quantitative analysis. However, some candidates also brought up qualitative factors, related to the proposed pricing strategies, despite the fact that they were specifically asked to conclude on which alternative maximized cash flows. These candidates used valuable time discussing these factors and did not provide added value to the client, since there were very few case facts to draw on to make their qualitative discussion relevant.

Strong candidates were able to provide an accurate and complete calculation of the two alternatives with very few errors, comparing the results to the status quo. In addition, strong candidates realized that the choice of pricing alternative would have an impact on the sanitization

cost, incorporating this additional cost into their calculation.

Weak candidates provided an incomplete analysis, missing crucial components of either revenue or expenses related to the alternatives, or analyzed both options using methods that were not comparable. For example, some candidates performed a break-even analysis for one alternative and a cash flow analysis for the other alternative. Weak candidates had several errors in their calculation, and many omitted a comparison to the status quo. Typical errors comparing monthly figures for one alternative to yearly figures for another alternative, misapplying the fee structure in their calculation, or miscalculating the revenue projected for the new plan due to a misunderstanding of the case facts related to the percentage of current customers who would switch to the new plan.

AO#2 (Outsourcing – Quantitative)

Candidates were asked to prepare a report that discussed whether outsourcing the sanitization process was a viable option. In Appendix I, candidates were provided with information about outsourcing the sanitization process. Candidates were also provided with information about Cleaning Crew (CC), including the quoted price for the sanitization service and additional delivery charges that would apply. Appendix I also outlined the incremental cost savings if the outsourcing option were to be chosen (salaries, repairs and maintenance, and cleaning solution), as well as one-time costs related to this option. To demonstrate competence on this AO, candidates had to analyze the outsourcing alternative from a quantitative perspective, in comparison to the status quo, taking into account most costs under each option. In addition, an understanding of the appropriate treatment of the one-time costs was required in order to demonstrate competence.

Candidates performed adequately on this AO. About half of the candidates were able to provide a complete quantitative analysis of the outsourcing option and correctly handle the one-time costs. Candidates compared the outsourcing option with the in-house sanitization process by either comparing the costs of each option or by calculating the incremental net cost of outsourcing. Either method was acceptable, but candidates tended to make more mistakes when approaching this analysis with an incremental calculation.

Strong candidates performed an accurate calculation of the outsourcing option as well as the current costs related to keeping the sanitization process in-house. Understanding that the business was growing, some strong candidates also performed a sensitivity analysis. Strong candidates may have also integrated the results from their analysis in AO#1, with an understanding that changing the pricing strategy would have an impact on the rental volume and, therefore, the sanitization costs. These candidates provided a thorough analysis.

Weak candidates did not convey an understanding of one-time costs, often including them in their calculation of annual cost savings, when deciding which option should be chosen. Weak candidates also had other conceptual errors in their calculation, such as double-counting the salary savings by including the employee salaries in the cost of the in-house option and including the salary savings in the outsourcing option. These candidates presented calculations that included conceptual mistakes that kept them from demonstrating sufficient competency in this

AO.

AO#3 (Outsourcing – Qualitative)

Candidates were asked to prepare a report discussing whether the outsourcing option was a viable option. Throughout the case, candidates were provided with information about Sam, Sarah, PCI, and CC that would affect the decision of whether to outsource the sanitization process. To demonstrate competence in this AO, candidates had to provide a balanced discussion of the qualitative factors to consider in making the decision. Their discussion had to include both risks and benefits and be supported by relevant facts from the case.

Candidates performed very well on this AO. They were able to identify the relevant case facts that should be considered in the decision and determine the implications of outsourcing based on the needs of the clients. They were able to demonstrate their breadth of understanding through a balanced discussion, considering both the pros and cons of outsourcing.

Strong candidates were able to provide a balanced discussion, providing great breadth of analysis by incorporating several risks and benefits into their discussion, and they provided a supported recommendation as to whether the outsourcing option should be chosen. In addition, strong candidates also included suggestions to mitigate some of the risks identified.

Weak candidates simply restated case facts. Their response lacked analysis, did not add any value to what was already stated in the case, and was, therefore, not helpful to the clients. They also did not provide a balanced discussion about whether the outsourcing option should be chosen, focusing solely on either the risks or the benefits.

AO#4 (Taxation of the House)

Candidates were not directed to this AO, other than by a mention on the first page of the case that the Wright family was also considering some other changes, with a reference to Appendices III and IV. In Appendix III, candidates were provided with information about the potential move, along with information about the current home and the family cottage, which included the original cost, the year acquired, and the current value of each property. To demonstrate competence in this AO, candidates had to provide a discussion of the principal residence exemption and a recommendation as to which property to designate as the principal residence, based on the average annual gain on each property.

Candidates struggled with this AO. Most of them were able to identify that the principal residence exemption exists and is available to taxpayers to allow them to reduce the amount of the taxable capital gain upon the sale of a principal residence. However, candidates struggled with the application of the rules. They had difficulty providing a supported recommendation on which one of the house or the cottage to designate as the principal residence. Many candidates provided a recommendation without explaining why one residence should be designated over the other or simply based their recommendation on the total capital gain, rather than the average annual gain.

Strong candidates were able to thoroughly discuss the principal residence exemption, calculating the average annual gain for both the home and the cottage and concluding on which property

should be designated as the principal residence based on this calculation. They also incorporated some tax-planning advice, suggesting that if the cottage was not going to be sold for a long period of time, the client might want to designate the home as the principal residence in order to defer the payment of taxes on the capital gain.

Weak candidates did not understand the technical requirements related to the principal residence exemption. They did not calculate the average annual gain or did not realize that they needed to designate either the home or the cottage as the principal residence. These candidates typically just focused on the capital gain of the home without considering the cottage. Some candidates also provided unrealistic recommendations, such as selling the cottage in order to apply the principal residence exemption to it, although the Wrights had clearly indicated that they wanted to sell their house, not their cottage.

AO#5 (Deductibility of Moving Expenses)

Candidates were not directed to this AO, other than by a mention on the first page of the case that the Wright family was also considering some other changes, with a reference to Appendices III and IV. In Appendix III, candidates were provided with information about the location of the move and the moving costs incurred by the family. In particular, information was provided on the distance between the new location and PCI, including the fact that it would be a longer commute for Sam but a shorter one for Sarah if they were to decide to outsource the sanitization process to CC. To demonstrate competence, candidates had to first discuss whether the moving costs were eligible to be deducted (based on the 40 kilometre rule) and then discuss which moving costs were deductible on the Wrights' personal tax returns.

Candidates struggled with this AO. Most candidates identified that there is a tax rule related to the number of kilometres a taxpayer needs to move closer to the new workplace by in order to be able to deduct moving expenses. However, many candidates were not able to clearly explain this rule and were confused when applying it, often unclear how the 40 kilometre distance applied. Candidates also struggled to explain which specific moving costs would be deductible. Although many attempted to discuss the individual costs, they seemed to be unclear on which costs were eligible and which ones were not and, as a result, provided the client with incorrect information.

Strong candidates provided a more thorough discussion of the 40 kilometre rule, with the understanding that Sarah might be able to deduct the moving expenses since the family is moving closer to CC. When analyzing the specific moving costs provided in the case, strong candidates were able to correctly identify which ones were deductible and which ones were not. Some candidates also incorporated a discussion about moving expenses being limited to the net eligible income earned by the taxpayer at the new work location after the move. This demonstrated a deep understanding of the tax rules around the deductibility of the moving expenses.

Weak candidates did not correctly apply or understand the 40 kilometre rule. Many stated that the taxpayer simply needs to move 40 kilometres to be eligible to deduct moving expenses, without explaining that the taxpayer needs to be moving closer to the work location. Weak candidates also demonstrated their technical weakness by providing the client with inaccurate information on the deductibility of the individual moving costs.

AO#6 (Investment Options)

Candidates were not directed to this AO, other than by a mention on the first page of the case that the Wright family was also considering some other changes, with a reference to Appendices III and IV. In Appendix IV, candidates were provided with information on three potential investment options the Wrights were considering. Candidates were expected to advise the Wrights of the most appropriate investment option, given their objective to use these funds to finance their children's university education in 10 years' time. The three investment options presented in Appendix IV were as follows: real estate, Government of Canada bonds, and commodity mutual funds. To demonstrate competence, the candidates had to discuss the three investment options from both a risk perspective and a return perspective and make a reasonable recommendation on which investment the Wrights should go with.

Candidates performed well on this AO. Most candidates understood that there is a trade-off between the risk and return of an investment. They were able to apply case facts to appropriately analyze the risks of each investment and provide a reasonable discussion about the return. They were able to provide a recommendation about which investment they should choose, keeping in mind that the Wrights' primary objective was capital preservation.

Strong candidates provided a balanced discussion, analyzing the risks and returns of each investment. They were able to compare the potential returns of the investments using a consistent approach and to incorporate case facts to analyze the risks related to the investments. Some strong candidates discussed RESPs as another potential alternative, including the benefits of using them. Some also discussed the benefits of a diversified portfolio.

Weak candidates did not discuss the trade-off between risk and return. Instead, they simply listed one or two of the main risks or rewards. They did not address each of the investment options, or they did not integrate case facts to appropriately analyze the risks of the investments. Some weak candidates struggled to put the investments on equal footing to compare them to each other. For example, some of these candidates calculated the total return for one investment option, the annual return for another, and the future value of the investment in 10 years for another. Although these results were not comparable, they compared them in order to recommend an investment option.

Paper/Simulation:	Day 3, Question 2 (Dogani)
Estimated time to complete:	70 minutes
Simulation difficulty:	Average 1
Competency Map coverage:	Audit and Assurance (2); Finance (1); Financial Reporting (1); Management Accounting (1) Taxation (1);

Evaluators' comments by Assessment Opportunity (AO)

AO#1 (Land Exchange)

Candidates were asked to discuss any significant financial reporting issues that would need to be addressed by management. Details were provided in Appendix I regarding the exchange of land between Dogani Inc. and Riverview Real Estate Ltd. Candidates were given specific information regarding the reason for the exchange, the size of the two pieces of land, the acquisition cost, and the estimated fair values at November 30, 2015. Candidates were also told that the real estate appraiser who was engaged to determine the fair values of the properties was unable to complete his work due to the fact that there had been no land sales for two years. In order to demonstrate competence, candidates had to provide a reasonable analysis of the non-monetary transaction criteria found in *IAS 16 – Property, plant and equipment* using case facts to support their discussion of whether the land exchange should be recorded at carrying value or fair value.

Candidates struggled on this AO. A surprising number of candidates did not recognize there were specific criteria that applied to this transaction under IFRS, assuming none existed because there was not a separate *Handbook* section for non-monetary transactions in IFRS. Many candidates appeared confused and quoted ASPE criteria even though the case clearly stated that Dogani Inc. reported under IFRS. When candidates were able to identify the correct *Handbook* criteria to analyze, their analysis often lacked depth, despite the many case facts that they could have used to support their analysis.

Strong candidates were able to identify the correct *Handbook* criteria, often addressing both commercial substance and fair value in a reasonable manner. These candidates were able to support their discussions with specific case facts, such as what Dogani Inc.'s plans were for the land or the size of the land, to support their discussion on whether commercial substance is lacking, and the fact that the real estate appraiser was unable to complete his work and discuss whether the estimated fair values were appropriate to support their discussion on whether there were reliable fair values.

Weak candidates either quoted incorrect *Handbook* criteria in their analysis, such as applying *IAS 18 – Revenue*, or identified the correct *Handbook* criteria to apply but did not provide depth in their analysis, often jumping to the conclusion that commercial substance was lacking or that fair values were unreliable without supporting their conclusion. Some weak candidates provided

conclusions that were inconsistent with their analysis (e.g., concluding the transaction should be recorded at fair value even though a commercial substance was lacking).

AO#2 (Information for the Bank)

Candidates were asked to comment on whether the information Gale planned on providing the bank (for a potential loan to proceed with the construction) would be useful to the bank. Gale also wanted to know what other information the bank might require. Details on the proposed information to be provided to the bank were provided in Appendix IV. In order to demonstrate competence, candidates had to address several of the items suggested by Gale, explain why the information would or would not be useful in securing the loan, and explain how the information provided could be improved. Candidates were provided with a list of items, most of which contained notable flaws, and were expected to explain to Gale not only whether the information was useful but also how the flaws could be addressed.

Candidates performed well on this AO, especially given the fact that this was an unusual required. Most candidates were able to address several of the items suggested, explain the usefulness of each item addressed, and provide a recommendation to improve the information for each item. The most commonly addressed items were the draft pro-forma statement of financial position, the personal guarantee letter from Gale's uncle, the letter from Gale with her estimate of the new building value, and the email from the Ontario Provincial Police.

Strong candidates were able to address more issues, with better discussions. They provided discussions that explained both why the information provided would be useful or not and how to improve the information. Strong candidates also tended to step back and assess whether there was information outside of the listing that could be provided to further strengthen Dogani Inc.'s application for the loan (e.g., covenant calculations), or they explained that perhaps not all the information suggested was necessary, since it exposed the company to unnecessary risk (e.g., a personal guarantee should only be provided if requested by the bank).

Weak candidates were not able to provide a complete discussion of each item. Many either simply stated whether the item was useful or not to the bank, without explaining why that would be the case, or provided a way to improve the information, without explaining what the problem was with the information as currently suggested by Gale. In addition, weak candidates addressed fewer of the items on the list.

AO#3 (Risk Assessment)

Candidates were asked by the engagement partner to assess the risks related to the audit. The case provided information in many areas that pointed to factors that affected the risk of material misstatement for the audit. In order to demonstrate competence, candidates had to address several of the factors and explain why these factors affected the risk of the audit.

Candidates performed well on this AO. Most candidates were able to address several of the factors that affected risk of material misstatement and conclude on the overall audit risk of the engagement. The most common factors addressed by the candidates included the fact that Dogani Inc. had a new controller start in September 2015 (increasing risk of error due to the controller's lack of familiarity), the fact that this was a first-time audit for Dogani Inc. (increasing

risk that opening balances could contain undetected errors), and the fact that the bank was requiring audited financial statements as part of the loan application (increasing risk that management might feel pressure to manipulate the financial statements to make them look better).

Strong candidates were able to address many of the significant factors and provided reasonable explanations as to why these factors would affect risk of material misstatement. They were also able to provide a conclusion on the overall risk of material misstatement.

Weak candidates did not address as many of the significant factors that would affect the risk of material misstatement as stronger candidates did. Those who did identify the factors did not explain why each factor would affect risk. Overall, the discussions from weak candidates lacked depth.

AO#4 (Audit Approach and Materiality)

Candidates were asked by the engagement partner to suggest an audit approach and determine materiality. The simulation provided opportunities to comment on whether the audit should have a combined or substantive approach, and what should be done in terms of auditing of the opening balances. In addition, there were specific case facts provided in order to help candidates with their discussion and calculation of materiality. In order to demonstrate competence, candidates had to provide a complete discussion of the audit approach and determine materiality.

Candidates performed well on this AO. Most candidates were able to provide a recommended audit approach, touching on whether a combined or substantive approach should be taken and what to do regarding opening balances. Most candidates also provided a reasonable discussion of materiality that considered the users of the financial statements and what they would focus on, and they then went on to calculate the materiality to be used in the audit.

Strong candidates were able to support their recommended audit approach with specific case facts, recognizing, for example, that a professional services firm had been hired by Dogani Inc. to design and document the company's processes and controls but that a few exceptions had been found. They also recognized that, since this was a first-time audit, special considerations for opening balances needed to be addressed. Furthermore, strong candidates linked their materiality calculation to the users of the financial statements, recognizing that the bank was a new user this year. They demonstrated good integration, accounting for any adjustments that were required from the discussion of the accounting issues, in their materiality calculations.

Weak candidates were not able to apply case facts to support their recommended audit approach and materiality, instead providing generic comments in their audit plan that could have been applied to any scenario. Many jumped straight to the basis and percentage to be used in calculating materiality without first considering the users of the financial statements and what they may be interested in. Many weak candidates also demonstrated technical weaknesses, suggesting, for example, an inappropriate percentage to be used when calculating materiality.

AO#5 (Tax Issues)

Candidates were asked to look at some tax issues when they were told the following: "You meet with Gale to discuss DI's financial reporting processes, draft financial statements, and some tax-related matters (Appendix II)." In Appendix II, candidates were provided with hints that Dogani Inc. had corporate tax issues that needed to be addressed with Gale. Candidates were told that Gale was not sure how paying for exhibition expenses for Louis and his wife would affect Dogani Inc.'s corporate income taxes. In addition, Gale raised another corporate tax issue related to a researcher hired in 2015, since the researcher was provided with an interest-free home relocation loan and a leased luxury sport utility vehicle, at a cost of \$1,500, for the researcher to use for business purposes. In order to demonstrate competence, candidates had to address several of the tax issues raised by Gale.

Candidates performed well on this AO. Most candidates were able to address several of the issues raised by Gale and provided good insight on the tax rules that need to be considered by Dogani Inc. Candidates generally provided relevant tax advice supported by the correct tax treatment on the issues. The most commonly discussed issues were the fact that Louis's wife's expenses for the exhibition were likely not deductible, that the meal expenses incurred for the exhibition would only be deductible at 50%, that the interest-free home relocation loan would be an interest benefit to the researcher unless certain conditions were met, and that there was an \$800 limit on the lease payments for the vehicle.

Strong candidates were able to address several of the issues raised by Gale and discussed them in sufficient depth. Their discussions provided adequate explanations to help Gale understand why a certain tax treatment would be necessary. Strong candidates also provided more complete discussions for each issue, addressing, for example, both the fact that Louis's wife's expenses would not be deductible to Dogani Inc. and the fact that her expenses would be a taxable benefit.

Weak candidates addressed a fewer number of issues and tended to focus on what Dogani Inc. was already doing right (e.g., deducting Louis's exhibition expenses) instead of what needed to be fixed (e.g., Louis's wife's expenses may not be deductible). In addition, many weak candidates provided incorrect tax knowledge (e.g., suggesting that the vehicle lease payments were fully deductible). Some weak candidates spent a significant amount of time discussing issues that were not relevant, such as the standby and operating charge that might apply for the leased vehicle, ignoring the clear case fact that the vehicle was to be used for business purposes only.

AO#6 (Make versus Buy)

Candidates were asked to address Gale's email (Appendix III), which detailed Dogani Inc.'s current manufacturing costs for body rhythm monitors and a proposal from Sensit Inc. to manufacture the monitors for a price of \$38 per monitor. The email also mentioned that the customers of Sensit Inc. commented that there were no quality concerns and that all orders were filled on time. In order to demonstrate competence, candidates had to prepare a reasonable quantitative and qualitative analysis of the make-versus-buy decision and provide a recommendation.

Candidates struggled on this AO. While most candidates were able to provide some of the qualitative factors to consider and recommend a course of action, many were not able to adequately consider the relevant costs for this decision. Many candidates did not understand that unavoidable costs would not be relevant in decision-making.

Strong candidates were able to adequately address the avoidable costs in their analysis. In addition, they provided several qualitative factors to consider, the most commonly addressed ones being the fact that Dogani Inc. should consider its ability to control the manufacturing and the impact of the required layoff on the staff and Dogani's reputation. They also provided better integration in their discussions, recognizing, for example, that the potential Ontario Provincial Police order and the future expansion to Europe were important considerations as well. Strong candidates provided recommendations that were supported by their quantitative and qualitative analysis.

Weak candidates were not able provide a reasonable quantitative analysis for Gale on the issue. They either failed to consider at all what portion of the overhead was avoidable or did not adjust for it appropriately. Weak candidates also did not provide a reasonable qualitative analysis, focusing only on the fact that the references provided by Sensit Inc. stated that there were no quality concerns or delays, without challenging the source of these references or going beyond this fact to bring to light other factors that should be considered.

Paper/Simulation:	Day 3, Question 3 (Culinary Crawl)
Estimated time to complete:	90 minutes
Simulation difficulty:	Average 1
Competency Map coverage:	Audit and Assurance (1 Assessment Opportunity); Finance (1 Assessment Opportunity) Management Accounting (2 Assessment Opportunities); Strategy and Governance (2 Assessment Opportunities); Taxation (1 Assessment Opportunity);

Evaluators' comments by Assessment Opportunity (AO)

AO#1 (Calculation of Business Income)

Candidates were asked to help determine Ivy's business income for her 2015 personal tax return. In Appendix I, candidates were provided with her calculation of Culinary Crawl's (CC's) business income, along with some notes. The notes provided candidates with information on the items included in her calculation, such as an annual upfront fee that was included in cost of sales, capital purchases (computer and office furniture), meals and entertainment costs, the nature of the interest costs, and an assumption on the home office expenses, with an itemized listing of her household expenses presented in Appendix III. Candidates were expected to review the calculation and notes and make the necessary tax adjustments to recalculate the business income. In order to demonstrate competence, candidates also had to explain the reasons for the proposed tax treatments.

Candidates performed adequately on this AO. Most candidates attempted several tax adjustments, specifically to the capital items, the meals and entertainment, and the home office expenses. Most candidates also discussed the reasoning behind the adjustments, including the 50% deductibility of meals and entertainment, the criteria for home office eligibility, and CCA. Most candidates used the incremental method to make their adjustments, using Ivy's calculated business income as a starting point.

Strong candidates were able to correctly discuss the tax treatment of a greater number of items, including those that were not as obvious, such as the cell phone and office painting. These candidates were also inclined to provide additional information to Ivy, most notably the filing deadlines and the treatment of the interest costs.

Weak candidates attempted to make tax adjustments, but they were either incorrect or the reasons for the proposed adjustments were not adequately explained. Typical errors included using the useful life of the computer and furniture for the purpose of calculating CCA, instead of using the appropriate rate as per the Income Tax Act, and not explaining why the allocation of home office expenses was warranted. When using the incremental method, many weak candidates forgot to add back the cost of the computer and office furniture after deducting CCA.

AO#2 (Expansion Options)

Candidates were asked to let Ivy know which one of the additional tour options would be more profitable, given that she could only add one for now. Appendix IV provided the details of each expansion option, including the size of tour groups, staffing, pricing, and additional costs. The majority of the lunch tour information was provided in this appendix, but candidates were required to use information from other parts of the case to calculate the profitability of the additional evening tour. Appendices I and V provided information about the current tour that the candidates were expected to leverage in their calculation of the additional evening tour. In order to demonstrate competence, candidates had to calculate the profitability of each expansion opportunity and provide a conclusion on which one would be more profitable.

Candidates performed well on this AO. Many candidates were able to incorporate the Appendix IV information into their calculation of the lunch tour profitability, including the regular and holiday revenue streams, food costs, and additional staffing, and attempted to include some fixed costs, such as the flat fee, advertising, and business insurance. Most candidates calculated the additional evening tour profitability using the customer base from the current tour, as per Appendix V, as well as the current pricing and costs from Appendix I and fixed costs from Appendix IV. Based on their calculations, candidates concluded on which tour was more profitable.

Strong candidates were able to gather the correct case information to calculate the lunch and evening tour revenue and variable costs, and they did a thorough job of including the correct fixed costs for the flat fee, advertising, and incremental business insurance. After these calculations were completed, strong candidates concluded on which tour was more profitable.

Weak candidates were not able to integrate the case information into their analysis and had issues with the calculations. A common challenge for weak candidates was calculating the number of annual customers for the regular and Christmas season to determine the revenue and variable costs. Another area of difficulty was using the current tour information to calculate the evening tour profitability. Many candidates used the sales figure from Appendix I to calculate the revenue and expected costs, instead of using the better estimate for the future provided by Ivy, in Appendix V. Many candidates who used the information in Appendix I also failed to consider that the information was only for a four-month period of time, and they used the amounts as annual figures. Many candidates also provided a qualitative analysis of the two options, ignoring that Ivy had asked to conclude on which tour was more profitable.

AO#3 (Number of Customers)

Candidates were asked to calculate how many customers Ivy would require on her current tour to replace her current employment income. The 2015 T4 slip in Appendix II indicated her employment income along with her union dues and EI payments. Information was also provided throughout the case on the costs related to the business. Candidates were expected to use that information in order to provide Ivy with the number of customers she would need to replace her current employment income.

A fair number of candidates did not address this AO. Of those who did address it, most understood how to perform the calculation and used information from the case, as well as the \$40 contribution margin, to determine the number of customers required to replace Ivy's T4 salary. Depending on how the candidates interpreted the requirement, they might also have incorporated some of the fixed costs that were incurred to operate the current tour, including the upfront flat fee, advertising costs, and food sampling costs. Once the total employment income was calculated, candidates were expected to divide this by the current contribution margin of \$40 to arrive at the number of customers.

Strong candidates either understood that there were fixed costs incurred on the current tour that would need to be incorporated into their analysis or stated that they were not including the fixed costs in their calculation since these were incurred anyway, seeing as Ivy was already running the tour while being employed. When candidates compared Ivy being employed full-time without operating the tour to her operating the tour without being employed, the fixed costs became an important element of the calculation. They would not have been incurred had the current tour not been in operation and, therefore, should have been taken into account in the calculation to provide a more accurate representation of the breakeven of her comprehensive income. Other adjustments that were part of stronger responses included removing EI and union dues that would not have to be paid if Ivy no longer had employment income.

Weak candidates used incorrect amounts to attempt their calculation of the number of customers to replace Ivy's employment income. Some examples of weaker responses included using the selling price of \$100 or the variable cost of \$60 instead of the contribution margin of \$40. Other weak responses used the forecasted figures from the expansion options even though the case explicitly asked for the number of customers on the current tour. Some weak candidates also used Ivy's after-tax salary in their calculation, even though all of the other figures used were before tax. As a result, their calculation was not internally consistent, which skewed the number of customers needed to replace the employment income.

AO#4 (Pros and Cons of Strategy)

Candidates were asked to analyze, from a qualitative perspective, the pros and cons of Ivy's business strategy and the environment in which Culinary Crawl operated. There were many points mentioned throughout the case for the candidates to incorporate into their discussion. Examples included comments such as, "She provided interesting details about the history of the buildings"; "I've taken culinary classes and a sommelier course"; and "Manage mostly by word-of-mouth." The candidates were required to focus on the business strategy and environment rather than the pros and cons of the expansion options.

A fair number of candidates did not address this AO. Most candidates who identified this AO realized that Ivy was looking for a balanced analysis of her current strategy and the environment in which she operated. They provided relevant pros and cons that were directly tied to the case facts and provided a value-added discussion that extended beyond a rehash of case facts. Many candidates prepared their analysis using point-form pros and cons and provided a sufficient number of items in each section. Many candidates also incorporated the control weaknesses into

Occasion d'évaluation n° 11 (Estimation du produit après impôts, du CDC et de l'IMRTD de la société en cas de liquidation)

On demandait aux candidats d'estimer le produit après impôts dont la société disposerait après la vente de ses actifs, en supposant, à cette fin, que le projet de réservoirs en fibre de verre resterait au sein de TankCo et ne ferait pas l'objet d'une entité distincte avant la vente. En plus de l'information sur la liquidation des actifs, les candidats disposaient des taux d'imposition combinés fédéral-provincial applicables aux différents types de revenus de TankCo. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer les impôts à payer sur le revenu de la société, en appliquant comme il se devait des taux différents au revenu d'entreprise et au revenu de placement. Ils devaient aussi calculer ou bien le solde final du compte de dividendes en capital (CDC), ou bien le solde de l'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) avant la liquidation de la société.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. En général, ils ont calculé séparément l'impôt sur le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement (découlant de la récupération d'amortissement fiscal nette des pertes finales) et sur le revenu de placement total (découlant du gain en capital sur le terrain), et ajouté la portion non imposable du terrain au solde du CDC.

Les candidats ayant le mieux réussi ont aussi calculé le solde de l'IMRTD, et la plupart ont utilisé le montant calculé pour déduire des impôts à payer le remboursement au titre de dividendes.

Les candidats les plus faibles ont en général calculé un montant d'impôts unique basé sur leur calcul du revenu dans le contexte de l'occasion d'évaluation n° 10. La plupart d'entre eux n'ont pas même mentionné le CDC ou l'IMRTD.

Occasion d'évaluation n° 12 (Estimation du produit après impôts revenant aux enfants en cas de liquidation)

On demandait aux candidats de déterminer ce qu'il resterait à chaque actionnaire une fois ses impôts personnels payés sur le produit après impôts qui lui aurait été distribué par la société. En plus de l'information relative à la liquidation des actifs, les candidats disposaient du taux d'imposition marginal combiné fédéral-provincial de Rob et de Sarah (45 %). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le montant de dividende réputé sur lequel Rob et Sarah seraient imposés. Ils devaient aussi effectuer un calcul de l'impôt à payer sur ce dividende qui montrerait qu'ils comprenaient la nature de ce dividende et la façon dont il serait imposé.

Les candidats n'ont pas obtenu de très bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Cela dit, la plupart ont démontré qu'ils comprenaient certaines des notions de base. Les candidats ont en général calculé un dividende réputé (le produit net après impôts diminué du capital versé), soustrait le CDC de celui-ci, et tenté d'appliquer l'impôt des particuliers au montant ainsi déterminé. Les candidats moyens ont tenté de séparer les dividendes déterminés et les dividendes autres que des dividendes déterminés.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé un dividende réputé et ont soustrait le CDC de celui-ci. Ils ont ensuite séparé ce dividende en dividende déterminé et dividende autre qu'un dividende déterminé, et appliqué de façon appropriée le mécanisme de majoration et de crédit pour déterminer les impôts à payer et le produit après impôts sur le rachat des actions.

La plupart des candidats les plus faibles ont démontré leur incompréhension de la nature des dividendes réputés découlant de la liquidation d'une entreprise ou du rachat d'actions par une société. Bon nombre ont jugé que la totalité du produit net était imposable à un taux fixe unique de 45 %, ou n'ont considéré l'imposition du produit qu'entre les mains de la société. D'autres ont plutôt présenté une analyse des façons de verser le produit (salaires ou dividendes), sans tenir compte du fait que le paiement de salaires ou de primes en pareil cas ne serait pas pratique ni déductible pour la société.

Occasion d'évaluation n° 13 (Questions fiscales liées au décès de Lou)

On demandait aux candidats d'expliquer les questions fiscales liées au décès de Lou et de traiter des déclarations à remplir pour celui-ci, ainsi que des possibilités qui s'offraient pour réduire au minimum les impôts à payer pour lui. On leur fournissait des informations financières sur TankCo tout au long de l'étude de cas, ainsi que des renseignements précis sur le reste des biens de Lou à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient indiquer qu'il y avait une disposition réputée des biens à la date du décès et traiter de certaines des autres questions pertinentes eu égard au décès de Lou.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont indiqué explicitement que Lou serait réputé avoir cédé tous ses biens à leur juste valeur marchande au moment du décès, et ont précisé que les biens transférés à son épouse seraient automatiquement soustraits à cette règle de disposition réputée. Le candidat moyen a mentionné que les actions de TankCo étaient peut-être admissibles aux fins de l'exonération cumulative des gains en capital.

La plupart des candidats ayant le mieux réussi ont par la suite expliqué pourquoi les actions de TankCo seraient peut-être admissibles aux fins de l'exonération cumulative des gains en capital.

Bon nombre des candidats les plus faibles ont mentionné la disposition réputée des biens, mais n'ont pas su pousser beaucoup plus loin leur analyse. Ils n'ont pas vu que les dispositions de roulement automatique des biens au conjoint à leur valeur fiscale s'appliquaient. De plus, certains ont évoqué l'exonération cumulative des gains en capital, mais ont conclu qu'il n'était pas possible de s'en prévaloir, à la lumière d'une analyse erronée des actifs inscrits au bilan. En particulier, l'une des erreurs techniques fréquentes a consisté à mentionner que l'écart d'acquisition inscrit au bilan n'était pas un actif d'entreprise exploitée activement. D'autres parmi ces candidats ont tenté d'effectuer une planification fiscale rétroactive (par exemple, effectuer un gel successoral avant le décès de Lou), sans se rendre compte que de telles recommandations étaient manifestement inapplicables.

Occasion d'évaluation n° 14 (Estimation de l'impôt au décès)

On demandait aux candidats d'estimer l'impôt fédéral de Lou pour 2016. L'Annexe III leur fournissait des renseignements précis sur ses biens et sur ses revenus depuis le début de l'année. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable de Lou, en tenant compte de l'incidence de ses actions de TankCo, et ensuite déterminer l'impôt à payer pour lui sur la base de ce revenu.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes pour cette occasion d'évaluation. Ils ont généralement essayé de calculer le revenu imposable de Lou, en tenant compte de la disposition réputée des actions de TankCo et de plusieurs autres éléments. Ils ont en général appliqué un taux d'imposition (mais pas toujours les taux d'imposition progressifs) à ce revenu pour déterminer le montant total de l'impôt à payer.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé le revenu imposable de Lou, en tenant compte de la disposition réputée des actions de TankCo et de plusieurs autres éléments, et ils ont expliqué pourquoi la résidence principale et le FERR n'étaient pas assujettis à l'impôt. Ils ont en général appliqué les taux d'imposition progressifs au revenu, et ils ont déduit de façon appropriée les crédits d'impôt personnels pour déterminer le montant total de l'impôt à payer.

Bon nombre des candidats les plus faibles n'ont pas essayé de calculer le revenu imposable de Lou, même si on le leur demandait explicitement. La plupart de leurs réponses se limitaient à une analyse qualitative des divers éléments entrant dans le calcul. Les candidats qui ont tenté d'effectuer un calcul ont en général fait des erreurs significatives, par exemple en considérant que le produit du FERR était imposable ou en déduisant les divers crédits d'impôt du revenu plutôt que de l'impôt à payer.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR LES ÉTUDE DE CAS DU JOUR 3

Épreuve / Étude de cas : Jour 3, Étude de cas n° 1 (Play Canada inc.)

Temps approximatif : 80 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 1

Domaines de

la Grille de compétences : Finance (1 occasion d'évaluation)
Comptabilité de gestion (2 occasions d'évaluation)
Fiscalité (2 occasions d'évaluation)
Stratégie et gouvernance (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation**Occasion d'évaluation n° 1 (Scénarios envisagés quant aux prix)**

On demandait aux candidats de rédiger un rapport analysant deux scénarios de prix et établissant lequel maximiserait les flux de trésorerie. À l'Annexe II, on expliquait en détail la structure de ces deux scénarios. Dans les deux cas, une partie des clients actuels conserveraient le forfait à frais mensuels fixes actuel, et les autres passeraient à une nouvelle formule. Dans le scénario 1, les clients auraient le choix entre le forfait actuel et la nouvelle formule « payez à l'utilisation », prévoyant un prix de location par jeu. Dans le scénario 2, les clients auraient le choix entre le forfait actuel et l'un des deux nouveaux forfaits à frais mensuels fixes. Selon les prévisions, les deux scénarios donneraient lieu à des volumes mensuels de location différents et entraîneraient des coûts supplémentaires. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les deux scénarios, les comparer, et recommander celui qui maximiserait les flux de trésorerie.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont su intégrer les faits pertinents de l'étude de cas de façon à effectuer un calcul raisonnable pour le scénario 1 et le scénario 2, en tenant compte des coûts supplémentaires et en traitant correctement les sources existantes et nouvelles de produits. La plupart des candidats ont également compris qu'il fallait comparer les deux scénarios au statu quo pour vérifier que ceux-ci permettraient d'améliorer la situation de trésorerie de PCI, et ont formulé une recommandation cadrant avec leur analyse quantitative. Cependant, certains candidats se sont également penchés sur les éléments qualitatifs liés aux stratégies de prix envisagées, malgré le fait qu'il était expressément demandé de déterminer quel scénario maximiserait les flux de trésorerie. Ils ont ainsi perdu un temps précieux pour une analyse n'apportant pas de plus-value au client, puisque l'étude de cas offrait très peu d'éléments sur lesquels baser une analyse qualitative utile.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué, pour les deux scénarios, un calcul complet, précis et ne comportant que très peu d'erreurs, et ont comparé les résultats au statu quo. En outre, ils ont vu que les différents scénarios envisagés se répercuteraient sur les coûts d'aseptisation et en ont tenu compte dans leurs calculs.

Les candidats les plus faibles ont fourni une analyse incomplète qui n'intégrait pas certaines composantes essentielles des produits ou des charges, ou ont analysé les deux scénarios en utilisant des méthodes qui n'étaient pas comparables. Par exemple, certains ont fait une analyse de rentabilité pour l'un des scénarios et une analyse des flux de trésorerie pour l'autre. Les

candidats les plus faibles ont commis plusieurs erreurs de calcul et ont été nombreux à ne pas comparer les scénarios au statu quo. Ils ont par exemple commis les erreurs suivantes : comparer des chiffres mensuels pour un scénario à des chiffres annuels pour l'autre, mal appliquer la structure de prix dans leurs calculs, ou mal calculer les produits qu'un nouveau forfait devrait générer en raison d'une mauvaise compréhension des données de l'étude de cas liées au pourcentage de clients actuels qui passeraient au nouveau forfait.

Occasion d'évaluation n° 2 (Externalisation – Analyse quantitative)

On demandait aux candidats de préparer un rapport analysant s'il serait viable de sous-traiter le procédé d'aseptisation. L'Annexe I fournissait des informations sur l'externalisation du procédé d'aseptisation et sur Clean Crew (CC), notamment le prix que CC demanderait pour son service d'aseptisation et les frais d'expédition qui s'ajouteraient. L'Annexe I indiquait également les économies différentielles découlant de l'externalisation (salaires, frais de réparation et d'entretien, solution nettoyante), ainsi que les coûts non récurrents engendrés par ce choix. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le recours à l'externalisation d'un point de vue quantitatif, comparativement au maintien du procédé à l'interne, en tenant compte de la plupart des coûts dans chacun des cas. En outre, ils devaient savoir traiter correctement les coûts non récurrents.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire pour cette occasion d'évaluation. Environ la moitié d'entre eux ont fourni une analyse quantitative complète du recours à l'externalisation et ont traité correctement les coûts non récurrents. Aux fins de la comparaison, les candidats ont soit comparé les coûts de l'externalisation du procédé d'aseptisation avec les coûts de son maintien à l'interne, soit calculé le coût différentiel net de l'externalisation. Les deux méthodes étaient acceptables, mais le calcul du coût différentiel a donné lieu à davantage d'erreurs.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fait un calcul exact des coûts de l'externalisation, ainsi que des coûts actuels de l'aseptisation à l'interne. Ayant vu que l'entreprise était en croissance, certains ont également réalisé une analyse de sensibilité. Certains ont aussi fait le lien avec les résultats de l'analyse effectuée à l'occasion d'évaluation n° 1, conscients que l'adoption d'une nouvelle stratégie de prix aurait une incidence sur le volume des locations et, par conséquent, sur les coûts d'aseptisation. Ces candidats ont fourni une analyse approfondie.

Les candidats les plus faibles n'ont pas démontré qu'ils comprenaient la question des coûts non récurrents, et les ont souvent inclus dans le calcul des économies annuelles effectué aux fins du choix de recourir ou non à l'externalisation. Ils ont également commis d'autres erreurs conceptuelles dans leurs calculs, par exemple celle de compter deux fois les économies salariales en incluant les salaires des employés dans le coût de l'aseptisation à l'interne et en prenant en compte les économies salariales dans celui de l'externalisation. Compte tenu de ces erreurs conceptuelles, ces candidats n'ont pas montré une compétence suffisante pour cette occasion d'évaluation.

Occasion d'évaluation n° 3 (Externalisation – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats de rédiger un rapport analysant s'il serait viable de sous-traiter le procédé d'aseptisation. Tout au long de l'étude de cas, on donnait des informations concernant Sam, Sarah, PCI et CC susceptibles d'influer sur la décision d'externaliser ou non le processus d'aseptisation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse équilibrée des éléments qualitatifs à prendre en compte dans la décision. Leur analyse devait présenter les risques et les avantages de l'externalisation et être étayée par les faits pertinents de l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu de très bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Ils ont su identifier les faits de l'étude de cas à prendre en considération dans la décision, et déterminer les incidences de l'externalisation compte tenu des besoins des clients. Ils ont réussi à montrer l'étendue de leur compréhension du sujet par une analyse équilibrée des avantages et des inconvénients de l'externalisation.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fourni une analyse équilibrée et d'une bonne étendue, tenant compte de plusieurs risques et avantages, et ils ont formulé une recommandation étayée quant au choix d'externaliser ou non l'aseptisation. En outre, ils ont suggéré des façons d'atténuer certains des risques qu'ils avaient relevés.

Les candidats les plus faibles se sont contentés de répéter les faits énoncés dans l'étude de cas, sans les analyser ni apporter de plus-value. Leur réponse n'était par conséquent d'aucune utilité pour les clients. Ils n'ont pas fourni une analyse équilibrée quant à l'opportunité d'externaliser l'aseptisation, ne présentant que les risques ou les avantages.

Occasion d'évaluation n° 4 (Questions fiscales relatives à la maison)

Les candidats n'étaient pas orientés vers cette occasion d'évaluation, si ce n'est par la mention sur la première page du fait que la famille Wright envisageait aussi certains autres changements, accompagnée d'un renvoi aux annexes III et IV. L'Annexe III portait sur le projet de déménagement et fournissait des renseignements sur la résidence actuelle et le chalet de la famille, notamment le coût et l'année d'acquisition ainsi que la valeur actuelle de chaque propriété. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la question de l'exemption pour résidence principale et formuler une recommandation quant à la propriété à désigner comme résidence principale, en fonction du gain annuel moyen relatif à chaque propriété.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont mentionné l'existence de l'exemption pour résidence principale et le fait que les contribuables pouvaient s'en prévaloir pour réduire le montant du gain en capital imposable à la vente de la résidence principale. Cependant, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer les règles. Ils ont eu du mal à formuler une recommandation étayée quant à la propriété (résidence principale ou chalet) à désigner comme résidence principale. De nombreux candidats ont formulé une recommandation sans justifier leur choix, ou en basant celle-ci sur le gain en capital total, plutôt que sur le gain annuel moyen.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé de manière approfondie la question de l'exemption pour résidence principale, en calculant le gain annuel moyen relativement à la maison et au chalet, et tiré une conclusion quant à la propriété à désigner comme résidence principale selon ces calculs. Ils ont également fourni des conseils en matière de planification financière, indiquant que, si le chalet n'était pas vendu avant longtemps, il pourrait être souhaitable pour le client de désigner la maison comme résidence principale de manière à reporter le paiement de l'impôt sur le gain en capital.

Les candidats les plus faibles n'ont pas compris les règles techniques liées à l'exemption pour résidence principale. Ils n'ont pas calculé le gain annuel moyen ou n'ont pas réalisé qu'ils devaient désigner la maison ou le chalet comme résidence principale. Ils n'ont généralement traité que du gain en capital relatif à la maison, sans tenir compte du chalet. Certains candidats ont également formulé des recommandations irréalistes, comme celle de vendre le chalet pour appliquer à celui-ci l'exemption pour résidence principale, bien que les Wright aient clairement indiqué qu'ils voulaient vendre leur maison, et non leur chalet.

Occasion d'évaluation n° 5 (Déductibilité des frais de déménagement)

Les candidats n'étaient pas orientés vers cette occasion d'évaluation, si ce n'est par la mention sur la première page du fait que la famille Wright envisageait aussi certains autres changements, accompagnée d'un renvoi aux annexes III et IV. L'Annexe III contenait des informations sur le lieu du déménagement et sur les frais de déménagement qui devraient être engagés par la famille. On y donnait notamment la distance entre le nouveau lieu de résidence et PCI, et on y précisait que le temps de déplacement de Sam augmenterait, mais que celui de Sarah diminuerait si le procédé d'aseptisation était confié en sous-traitance à CC. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient d'abord analyser si les frais de déménagement étaient déductibles (selon la règle des 40 kilomètres) et déterminer ensuite quels frais pouvaient être déduits des déclarations de revenus des particuliers des Wright.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont mentionné qu'il existait une règle fiscale prévoyant que le contribuable a le droit de déduire ses frais de déménagement dans la mesure où le déménagement lui permet de se rapprocher d'un nombre minimal de kilomètres de son nouveau lieu de travail. Cependant, de nombreux candidats n'ont pas réussi à expliquer clairement cette règle et n'ont pas bien compris comment l'appliquer, ne sachant pas trop à quoi la distance de 40 kilomètres s'appliquait. Les candidats ont également eu de la difficulté à expliquer quels frais de déménagement étaient déductibles. Bien que nombre d'entre eux aient tenté d'analyser les différents types de frais, ils n'ont pas semblé savoir exactement lesquels pourraient être déduits ou non et, par conséquent, ont fourni des renseignements erronés au client.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fourni une analyse plus approfondie de la règle des 40 kilomètres, et ont compris que Sarah pourrait peut-être déduire les frais de déménagement, puisque la famille se rapprochait de CC. Ils ont analysé les différents frais mentionnés dans l'étude de cas, et ont déterminé correctement lesquels étaient déductibles et lesquels ne l'étaient pas. Certains candidats ont également parlé du plafonnement des frais de déménagement au revenu admissible net gagné par le contribuable à son nouveau lieu de travail après le déménagement, démontrant ainsi leur connaissance approfondie des règles fiscales portant sur la déductibilité des frais de déménagement.

Les candidats les plus faibles n'ont pas correctement appliqué ou bien compris la règle des 40 kilomètres. Bon nombre d'entre eux ont simplement indiqué que le contribuable doit se déplacer de 40 kilomètres pour avoir droit à la déduction des frais de déménagement, sans expliquer qu'il doit se rapprocher de son nouveau lieu de travail. Les candidats les plus faibles ont également montré des faiblesses sur le plan technique en fournissant au client des renseignements inexacts sur la déductibilité des différents frais de déménagement.

Occasion d'évaluation n° 6 (Options de placement)

Les candidats n'étaient pas orientés vers cette occasion d'évaluation, si ce n'est par la mention sur la première page du fait que la famille Wright envisageait aussi certains autres changements, accompagnée d'un renvoi aux annexes III et IV. L'Annexe IV donnait des informations sur trois placements potentiels de la famille Wright. On attendait des candidats qu'ils conseillent les Wright sur l'option de placement la plus appropriée, compte tenu de leur objectif d'utiliser cet argent pour financer les études universitaires de leurs enfants dans 10 ans. Les trois options de placement présentées à l'Annexe IV étaient les suivantes : l'immobilier, des obligations du gouvernement du Canada et un fonds commun de placement de matières premières. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les trois options de placement sur le plan des risques et sur celui du rendement, et faire une recommandation raisonnable quant au placement à privilégier.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont compris qu'il y avait un compromis à faire entre les risques et le rendement d'un placement. Ils ont examiné les options de placement à la lumière des faits énoncés dans l'étude de cas de manière à analyser correctement les risques de chaque placement et à effectuer une analyse raisonnable du rendement escompté. Ils ont su recommander le placement à privilégier, compte tenu du fait que l'objectif premier des Wright était la préservation du capital.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fourni une analyse risque-rendement équilibrée de chaque placement. Ils ont utilisé une approche cohérente pour comparer les rendements potentiels des placements, et pris en compte les faits énoncés dans l'étude de cas pour analyser les risques. Certains ont proposé le REEE comme autre possibilité, en expliquant ses avantages. Certains ont aussi rappelé les avantages d'avoir un portefeuille diversifié.

Les candidats les plus faibles n'ont pas parlé du compromis risque-rendement. Ils se sont contentés de citer un ou deux des principaux risques ou avantages. Ils n'ont pas traité de chaque option de placement, ou n'ont pas tenu compte des faits énoncés dans l'étude de cas pour analyser comme il se devait les risques liés aux différents placements. Certains ont eu du mal à mettre les placements sur un même pied pour pouvoir les comparer. Par exemple, certains ont calculé le rendement total d'un placement, le rendement annuel d'un autre, et la valeur future du troisième placement dans 10 ans. Même si les résultats de ces calculs ne s'y prêtaient pas, ils les ont comparés afin de recommander une option de placement.

Épreuve / Étude de cas : Jour 3, Étude de cas n° 2 (Dogani inc.)

Temps approximatif : 70 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 1

Domaines de

la Grille de compétences : Audit et certification (2 occasions d'évaluation)
Finance (1 occasion d'évaluation)
Information financière (1 occasion d'évaluation)
Comptabilité de gestion (1 occasion d'évaluation)
Fiscalité (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation

Occasion d'évaluation n° 1 (Échange de terrains)

Les candidats devaient analyser toutes les questions d'information financière importantes dont la direction devait s'occuper. L'Annexe I fournissait des renseignements sur l'échange de terrains entre Dogani inc. (DI) et Riverview Real Estate Ltée. Elle contenait des précisions sur la raison de l'échange ainsi que sur la superficie, le coût d'acquisition et la juste valeur estimative des deux terrains au 30 novembre 2015. On y indiquait de plus que l'évaluateur dont on avait retenu les services pour déterminer la juste valeur des propriétés n'avait pas pu accomplir le travail, car il n'y avait eu aucune vente de terrain depuis deux ans. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse satisfaisante des critères relatifs aux opérations non monétaires décrits dans IAS 16 *Immobilisations corporelles* en s'appuyant sur les données de l'étude de cas pour déterminer si l'échange de terrains devait être comptabilisé à la valeur comptable ou à la juste valeur.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. Un nombre surprenant de candidats n'ont pas vu qu'il y avait des critères particuliers s'appliquant à cette opération dans les IFRS et sont partis du principe qu'il n'y en avait pas, puisque le *Manuel* ne comprenait pas de norme IFRS consacrée aux opérations non monétaires. De nombreux candidats ont semblé déroutés et ont cité des critères des NCECF alors que l'étude de cas indiquait clairement que DI présentait son information selon les IFRS. Ceux qui ont trouvé les bons critères dans le *Manuel* ont souvent présenté une analyse qui manquait de profondeur et ne se sont pas suffisamment appuyés sur les données utiles de l'étude de cas, pourtant nombreuses.

Les candidats ayant le mieux réussi ont repéré les bons critères du *Manuel* et ont souvent traité à la fois de la substance commerciale et de la juste valeur d'une manière raisonnable. Ces candidats ont étayé leur analyse à l'aide de données précises de l'étude de cas. Par exemple, ils ont tenu compte des plans de DI pour le terrain ou de la superficie de ce dernier afin de déterminer si l'opération avait une substance commerciale ou non. De même, ils ont souligné que l'évaluateur n'avait pas pu accomplir son travail et ont évalué le caractère approprié des justes valeurs estimatives pour déterminer si ces dernières étaient fiables.

Les candidats les plus faibles ont soit cité des critères du *Manuel* qui n'étaient pas pertinents, comme ceux d'IAS 18 *Produits des activités ordinaires*, soit repéré les bons critères du *Manuel* à appliquer, mais sans fournir d'analyse approfondie. Souvent, ils ont tiré la conclusion hâtive que l'opération n'avait pas de substance commerciale ou que les justes valeurs n'étaient pas fiables,

sans justifier leur réponse. Certains d'entre eux ont dégagé une conclusion incompatible avec leur analyse (par exemple, en indiquant que l'opération devait être comptabilisée à la juste valeur alors qu'elle n'avait pas de substance commerciale).

Occasion d'évaluation n° 2 (Informations à l'intention de la banque)

Les candidats devaient indiquer si les informations que Gale prévoyait fournir à la banque, afin d'obtenir un prêt pour financer la construction, seraient utiles à celle-ci. Gale voulait également savoir quelles autres informations seraient exigées par la banque. L'Annexe IV contenait des précisions sur les informations qu'elle envisageait de fournir à la banque. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient examiner plusieurs informations proposées par Gale, expliquer pourquoi ces informations seraient utiles ou non pour obtenir le prêt, et expliquer comment améliorer les informations proposées. La plupart de ces informations comportaient des lacunes perceptibles. On attendait des candidats qu'ils expliquent à Gale si les informations étaient utiles, mais également comment en corriger les lacunes.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation, surtout qu'il s'agissait d'une demande inhabituelle. La plupart des candidats ont traité de plusieurs informations présentées et, pour chacune, ont expliqué l'utilité de l'information et recommandé des améliorations. Les informations auxquelles les candidats se sont le plus intéressés étaient le projet d'état de la situation financière pro forma, la lettre de l'oncle de Gale à propos du cautionnement, la lettre de Gale contenant une estimation de la valeur du nouveau bâtiment, et le courriel de la Police provinciale de l'Ontario.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité d'un plus grand nombre d'informations, qu'ils ont analysées de façon plus approfondie. Ils ont expliqué pourquoi ces informations seraient utiles ou non, et comment les améliorer. Ces candidats ont également eu tendance à prendre du recul pour se demander s'il y avait d'autres informations qui pourraient être fournies pour appuyer davantage la demande de prêt de DI (par exemple, le calcul des ratios pouvant être compris dans les clauses restrictives) ou encore à expliquer qu'il n'était peut-être pas nécessaire de fournir toutes les informations proposées, du fait que certaines entraîneraient des risques inutiles (par exemple, les cautionnements personnels, qui ne devraient être fournis qu'à la demande de la banque).

Les candidats les plus faibles n'ont pas présenté une analyse complète de chaque information. Bon nombre d'entre eux ont simplement indiqué si l'information était utile ou non à la banque, sans expliquer pourquoi, ou ont proposé des façons d'améliorer les informations proposées par Gale, sans expliquer en quoi elles posaient problème. En outre, ces candidats se sont penchés sur un moins grand nombre d'informations.

Occasion d'évaluation n° 3 (Évaluation des risques)

À la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient évaluer les risques liés à l'audit. L'étude de cas contenait diverses informations qui faisaient ressortir des facteurs ayant une incidence sur le risque d'anomalies significatives aux fins de l'audit. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de plusieurs de ces facteurs et expliquer pourquoi ceux-ci avaient une incidence sur le risque d'audit.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont abordé plusieurs des facteurs ayant une incidence sur le risque d'anomalies significatives et ont dégagé une conclusion quant au risque d'audit de la mission. Les facteurs les plus souvent relevés par les candidats étaient le fait que DI avait une nouvelle contrôleuse depuis septembre 2015 (ce qui faisait augmenter le risque d'erreurs pouvant découler d'une connaissance insuffisante des activités de l'entreprise), le fait qu'il s'agissait du premier audit de DI (ce qui faisait augmenter le risque d'erreurs non détectées dans les soldes d'ouverture), et le fait que la banque exigeait des états financiers audités pour la demande de prêt (ce qui faisait augmenter le risque que la direction puisse se sentir obligée de manipuler les états financiers pour qu'ils fassent meilleure impression).

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité de nombreux facteurs importants et ont fourni des explications raisonnables quant à leur incidence sur le risque d'anomalies significatives. Ils ont également formulé une conclusion sur le risque global d'anomalies significatives.

Les candidats les plus faibles, par contre, n'ont pas relevé autant de facteurs importants ayant une incidence sur le risque d'anomalies significatives. Ceux qui ont repéré ces facteurs n'ont pas expliqué pourquoi chacun d'entre eux aurait une incidence sur le risque. Dans l'ensemble, l'analyse de ces candidats manquait de profondeur.

Occasion d'évaluation n° 4 (Stratégie d'audit et seuil de signification)

À la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient proposer une stratégie d'audit et déterminer le seuil de signification. Les données de l'étude de cas fournissaient au candidat l'occasion de formuler des observations sur l'adoption d'une stratégie de corroboration ou d'une stratégie mixte et sur les mesures à prendre relativement à l'audit des soldes d'ouverture. En outre, certaines données avaient expressément pour but d'aider les candidats à analyser et à calculer le seuil de signification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse complète de la stratégie d'audit et déterminer le seuil de signification.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont proposé une stratégie d'audit, en déterminant s'il convenait d'avoir recours à une stratégie mixte ou à une stratégie de corroboration, et ont indiqué les mesures à prendre relativement aux soldes d'ouverture. La plupart des candidats ont également réalisé une analyse raisonnable du seuil de signification, dans laquelle ils ont tenu compte des utilisateurs des états financiers et des éléments auxquels ils accorderaient de l'importance, avant de calculer le seuil de signification à utiliser aux fins de l'audit.

Les candidats ayant le mieux réussi ont cité des données précises de l'étude de cas pour étayer leur recommandation pour la stratégie d'audit. Ils ont par exemple souligné que DI avait fait appel à un cabinet de services professionnels pour concevoir et documenter ses processus et contrôles, mais que ces processus n'étaient pas toujours suivis. Ils ont également signalé que, puisqu'il s'agissait d'un premier audit, il fallait tenir compte de certains points en ce qui a trait aux soldes d'ouverture. En outre, ces candidats ont fait le lien entre le calcul du seuil de signification et les utilisateurs des états financiers, et souligné que la banque était un nouvel utilisateur. Ils ont bien intégré les différentes facettes de l'étude de cas en tenant compte, dans le calcul du seuil de signification, des ajustements découlant de l'analyse des questions comptables.

Les candidats les plus faibles n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour justifier leurs recommandations en ce qui a trait à la stratégie d'audit et la détermination du seuil de signification. Ils ont plutôt formulé, dans leur plan d'audit, des observations générales qui auraient pu s'appliquer à n'importe quel scénario. Ils ont été nombreux à passer directement à la base de mesure et au pourcentage à utiliser pour calculer le seuil de signification, sans d'abord tenir compte des utilisateurs des états financiers et de ce qui pourrait les intéresser. Les réponses de bon nombre de ces candidats témoignaient de lacunes techniques, par exemple la recommandation d'un pourcentage qui ne convenait pas pour le calcul du seuil de signification.

Occasion d'évaluation n° 5 (Questions fiscales)

La phrase suivante indiquait aux candidats qu'ils devaient traiter de certaines questions fiscales : « Vous rencontrez Gale pour discuter des processus d'information financière de DI, du projet d'états financiers et de certaines questions fiscales (Annexe II). » L'Annexe II faisait mention de questions liées aux impôts de DI qu'il fallait aborder avec Gale. On y expliquait notamment que Gale s'interrogeait sur l'incidence qu'aurait, sur les impôts de DI, la prise en charge des frais engagés par Louis et son épouse pour les salons professionnels. En outre, Gale soulevait d'autres questions fiscales au sujet d'un chercheur embauché en 2015 auquel DI avait consenti un prêt à la réinstallation sans intérêts et pour lequel elle avait loué un véhicule utilitaire sport de luxe, au coût de 1 500 \$ par mois, qu'il devait utiliser à des fins professionnelles. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient aborder plusieurs des questions fiscales soulevées par Gale.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart des candidats ont traité de plusieurs des questions fiscales soulevées par Gale et ont fait preuve d'une bonne connaissance des règles fiscales dont devait tenir compte DI. Les candidats ont en général fourni des conseils fiscaux pertinents, en expliquant correctement le traitement fiscal des questions soulevées. Les points les plus soulevés ont été les suivants : les frais engagés par l'épouse de Louis pour les salons professionnels ne sont probablement pas déductibles, les frais de repas engagés lors des salons professionnels ne sont déductibles qu'à 50 %, le prêt à la réinstallation sans intérêts constitue pour le chercheur un avantage réputé au titre des intérêts à moins que certaines conditions ne soient remplies, et la déduction maximale permise pour les paiements de location du véhicule est de 800 \$.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité de plusieurs des questions soulevées par Gale et les ont analysées suffisamment en profondeur. Leurs analyses fournissaient des explications adéquates pour aider Gale à comprendre la nécessité d'un traitement fiscal donné. Ces candidats ont également fourni des analyses plus complètes de chaque question, en expliquant par exemple que les frais de l'épouse de Louis ne seraient pas déductibles par DI et qu'ils constitueraient en outre un avantage imposable.

Les candidats les plus faibles ont traité un nombre moins élevé de questions et ont souvent mis l'accent sur ce que DI faisait correctement (par exemple, la déduction des frais engagés par Louis pour les salons professionnels) plutôt que sur les choses à corriger (par exemple, la déduction des frais engagés par l'épouse de Louis alors que ceux-ci n'étaient peut-être pas déductibles). En outre, ces candidats ont donné des réponses erronées aux questions fiscales (en indiquant par exemple que les paiements de location du véhicule étaient entièrement déductibles). Certains ont passé un temps considérable à analyser des questions qui n'étaient pas pertinentes, comme

les frais pour droit d'usage et les frais de fonctionnement qui pourraient s'appliquer au véhicule loué, sans tenir compte des données de l'étude de cas qui indiquaient clairement que le véhicule ne serait utilisé qu'à des fins professionnelles.

Occasion d'évaluation n° 6 (Décision de fabriquer ou d'acheter)

Les candidats devaient répondre au courriel de Gale (Annexe III), qui présentait les coûts actuellement engagés par DI pour la fabrication des moniteurs physiologiques ainsi qu'une proposition de Sensit inc. (SI) concernant la fabrication des moniteurs pour un prix unitaire de 38 \$. Le courriel mentionnait également que les clients de SI n'avaient constaté aucun problème sur le plan de la qualité et que toutes les commandes avaient été remplies à temps. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse quantitative et qualitative raisonnable concernant la décision de fabriquer ou d'acheter, et formuler une recommandation.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. La plupart ont repéré certains des facteurs qualitatifs à prendre en considération et recommandé une ligne de conduite, mais de nombreux candidats n'ont pas bien cerné quels étaient les coûts pertinents pour cette décision. Bon nombre d'entre eux n'ont pas compris que les coûts inévitables ne seraient pas pertinents pour la prise de cette décision.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité adéquatement des coûts évitables dans leur analyse. En outre, ils ont fourni plusieurs facteurs qualitatifs à prendre en considération, particulièrement le fait que DI devrait se demander si elle sera en mesure d'exercer un contrôle sur la fabrication ainsi que les répercussions qu'aurait le congédiement nécessaire pour les employés et pour la réputation de DI. Ces candidats ont également mieux intégré les données du cas à leurs analyses, en soulignant par exemple que la commande éventuelle de la Police provinciale de l'Ontario et l'expansion future en Europe étaient des éléments importants à prendre en compte. Ces candidats ont formulé des recommandations qui étaient étayées par leurs analyses quantitative et qualitative.

Les candidats les plus faibles n'ont pas fourni une analyse quantitative satisfaisante pour conseiller Gale sur cette question. Ils n'ont pas cherché à déterminer quelle part des coûts indirects était évitable, ou encore n'en ont pas tenu compte correctement. Ces candidats n'ont pas non plus procédé à une analyse qualitative satisfaisante et se sont seulement fiés au fait que les références fournies par SI ne faisaient ressortir aucun problème sur le plan de la qualité ni aucun retard de livraison, sans s'interroger sur la provenance de ces références ni pousser plus loin pour mettre en lumière d'autres facteurs à prendre en compte.

Épreuve / Étude de cas : Jour 3, Étude de cas n° 3 (Circuits culinaires)

Temps approximatif : 90 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 1

Domaines de

la Grille de compétences : Audit et certification (1 occasion d'évaluation)
Finance (1 occasion d'évaluation)
Comptabilité de gestion (2 occasions d'évaluation)
Stratégie et gouvernance (2 occasions d'évaluation)
Fiscalité (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation

Occasion d'évaluation n° 1 (Calcul du revenu d'entreprise)

On demandait aux candidats d'aider Ivy à déterminer son revenu d'entreprise pour sa déclaration de revenus de particulier de 2015. L'Annexe I présentait le calcul du revenu d'entreprise de Circuits culinaires (CC) préparé par Ivy, accompagné de notes. Ces dernières fournissaient des informations sur les éléments du calcul, comme les paiements initiaux fixes annuels inclus dans le coût des ventes, les achats d'immobilisations (ordinateur et mobilier de bureau), les repas et frais de représentation, la nature des frais d'intérêts et l'hypothèse posée pour les frais liés à l'utilisation du bureau à domicile. L'Annexe III présentait un sommaire détaillé des dépenses liées au domicile pour l'année. On attendait des candidats qu'ils examinent le calcul et les notes fournis par Ivy, et qu'ils fassent les ajustements nécessaires pour recalculer le revenu d'entreprise aux fins de l'impôt. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient en outre expliquer les raisons des traitements fiscaux proposés.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire pour cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont tenté d'effectuer plusieurs ajustements fiscaux, portant en particulier sur les immobilisations, les repas et frais de représentation, et les dépenses liées au bureau à domicile. La plupart ont expliqué le raisonnement qui sous-tendait les ajustements, notamment la déduction des frais de repas et de représentation limitée à 50 %, les critères relatifs à la déduction des dépenses liées à l'utilisation d'un bureau à domicile, et ceux relatifs à la déduction pour amortissement (DPA). La plupart des candidats ont procédé par reconduction pour faire leurs ajustements, en s'appuyant sur le revenu d'entreprise calculé par Ivy comme point de départ.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé correctement le traitement fiscal de bon nombre d'éléments, y compris ceux qui étaient moins évidents, comme le téléphone cellulaire et la peinture du bureau. Ces candidats ont également souvent fourni des informations supplémentaires à Ivy, notamment en ce qui concerne les dates limites de production des déclarations et le traitement des frais d'intérêts.

Les candidats les plus faibles ont proposé des ajustements fiscaux, mais ceux-ci étaient incorrects ou n'étaient pas expliqués adéquatement. Ils ont par exemple commis les erreurs suivantes : utiliser la durée de vie utile de l'ordinateur et des meubles aux fins du calcul de la DPA au lieu d'utiliser le taux approprié prescrit par la *Loi de l'impôt sur le revenu*, et ne pas justifier l'imputation des dépenses liées à l'utilisation d'un bureau à domicile. Les candidats les plus

faibles qui ont procédé par reconduction ont été nombreux à oublier de rajouter le coût de l'ordinateur et des fournitures de bureau après avoir appliqué la DPA.

Occasion d'évaluation n° 2 (Possibilités d'expansion)

On demandait aux candidats d'indiquer à Ivy quel projet de nouveau circuit serait le plus rentable, compte tenu du fait qu'elle ne pouvait ajouter qu'un seul circuit pour le moment. L'Annexe IV présentait le détail de chaque possibilité d'expansion, notamment la taille prévue des groupes, le personnel nécessaire, les prix et les coûts supplémentaires. La majorité des informations sur le circuit du midi étaient fournies dans cette annexe, mais les candidats devaient se servir des informations fournies ailleurs dans l'étude de cas pour calculer la rentabilité du deuxième circuit du soir. Les annexes I et V fournissaient des informations sur le circuit offert actuellement, que les candidats devaient utiliser dans leurs calculs relatifs au deuxième circuit du soir. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la rentabilité de chaque projet d'expansion et formuler une conclusion sur celui qui serait le plus rentable.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Nombreux sont ceux qui ont su intégrer les informations de l'Annexe IV dans le calcul de la rentabilité du circuit du midi, notamment les flux de rentrées en temps normal et pendant la période de Noël, les coûts de repas et le personnel supplémentaire nécessaire, et ont tenté d'inclure dans leur calcul certains coûts fixes, comme les paiements initiaux fixes, la publicité et l'assurance commerciale. La plupart des candidats ont calculé la rentabilité du deuxième circuit du soir en s'appuyant sur le nombre de clients du circuit actuel indiqué à l'Annexe V, sur les prix et coûts actuels indiqués à l'Annexe I, et sur les coûts fixes indiqués à l'Annexe IV. Les candidats ont formulé une conclusion sur le circuit le plus rentable fondée sur leurs calculs.

Les candidats ayant le mieux réussi se sont servis des données pertinentes de l'étude de cas pour calculer les produits et les coûts variables liés aux circuits du midi et du soir, et ont fait preuve de rigueur en incluant dans leurs calculs les coûts fixes correspondant aux paiements initiaux fixes, à la publicité et à la hausse différentielle de l'assurance commerciale. Après avoir effectué ces calculs, ces candidats ont formulé une conclusion sur le circuit le plus rentable.

Les candidats les plus faibles n'ont pas intégré les faits énoncés dans l'étude de cas dans leur analyse et ont eu du mal à effectuer correctement les calculs. Ils ont souvent eu du mal à calculer le nombre de clients par année, compte tenu de l'achalandage en temps normal et pendant la période de Noël, aux fins de la détermination des produits et des coûts variables. L'utilisation des renseignements sur le circuit actuel pour le calcul de la rentabilité du circuit du soir a constitué une autre difficulté pour ces candidats. Ils ont été nombreux à se servir des chiffres de ventes donnés à l'Annexe I pour calculer les produits et les coûts prévus, au lieu de s'appuyer sur la meilleure estimation de la situation future fournie par Ivy à l'Annexe V. Bon nombre n'ont en outre pas vu que les chiffres de l'Annexe I ne portaient que sur une période de quatre mois et les ont utilisés comme s'il s'agissait de chiffres annuels. Beaucoup ont également effectué une analyse qualitative des deux possibilités, sans tenir compte du fait qu'Ivy voulait savoir quel serait le circuit le plus rentable.

Occasion d'évaluation n° 3 (Nombre de clients)

On demandait aux candidats de calculer le nombre de clients qu'il faudrait à Ivy dans son circuit actuel pour remplacer son revenu d'emploi actuel. Le feuillet T4 de 2015 présenté à l'Annexe II

indiquait son revenu d'emploi, ainsi que ses cotisations syndicales et ses cotisations à l'assurance emploi (AE). Des informations sur les coûts liés à l'entreprise étaient également fournies à divers endroits dans l'étude de cas. On attendait des candidats qu'ils utilisent ces informations pour indiquer à Ivy le nombre de clients qu'il lui faudrait pour remplacer son revenu d'emploi actuel.

Un nombre passablement élevé de candidats n'ont pas traité cette occasion d'évaluation. Ceux qui l'ont fait ont pour la plupart compris comment réaliser le calcul, et ont utilisé les informations fournies dans l'étude de cas, ainsi que la marge sur coût variable de 40 \$, afin de déterminer le nombre de clients nécessaires pour remplacer le salaire d'Ivy indiqué sur le T4. Selon la manière dont les candidats ont interprété ce qu'il leur était demandé, ils ont parfois aussi pris en compte dans leur calcul certains des coûts fixes engagés pour exploiter le circuit actuel, notamment les paiements initiaux fixes, les frais de publicité, et les coûts des repas pris pour essayer les mets servis à un restaurant. On attendait des clients qu'ils divisent le revenu d'emploi total calculé par la marge sur coût variable actuelle de 40 \$ pour trouver le nombre de clients.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris qu'il fallait tenir compte des coûts fixes relatifs au circuit actuel dans leur analyse, ou ont indiqué qu'ils n'en tenaient pas compte dans leur calcul du fait que ces coûts devaient être engagés de toute façon, puisque Ivy organisait déjà le circuit parallèlement à son emploi. Pour ce qui est de la comparaison du scénario où Ivy est employée à temps plein et n'organise pas de circuit avec le scénario où elle organise le circuit sans être employée, les coûts fixes représentaient un élément important du calcul. En effet, ces coûts ne seraient pas engagés si le circuit actuel n'était pas organisé et ils devaient donc être pris en compte dans le calcul afin de fournir une représentation plus exacte du seuil de rentabilité au point de vue de son revenu global. Les candidats ayant le mieux réussi ont également effectué d'autres ajustements comme la suppression des cotisations syndicales et des cotisations à l'AE, qu'Ivy ne devrait plus verser si elle ne recevait plus de revenu d'emploi.

Les candidats les plus faibles ne se sont pas servis des bons chiffres dans leur tentative de calcul du nombre de clients nécessaires pour remplacer le revenu d'emploi d'Ivy. Certains se sont par exemple servis du prix de vente de 100 \$ ou du coût variable de 60 \$ au lieu de la marge sur coût variable de 40 \$. D'autres se sont servis des chiffres prévisionnels liés aux possibilités d'expansion, alors qu'il était expressément demandé de déterminer le nombre de clients qu'il faudrait dans le circuit actuel. Certains ont utilisé le salaire après impôts d'Ivy dans leur calcul, alors que tous les autres chiffres utilisés étaient avant impôts. Il en est résulté un calcul incohérent, qui faussait le nombre de clients nécessaires pour remplacer le revenu d'emploi.

Occasion d'évaluation n° 4 (Avantages et inconvénients de la stratégie)

On demandait aux candidats d'analyser, du point de vue qualitatif, les avantages et les inconvénients de la stratégie d'affaires d'Ivy et l'environnement d'exploitation de CC. Il y avait de nombreux énoncés dans l'étude de cas dont les candidats pouvaient traiter dans leur analyse, par exemple : « elle a donné des renseignements intéressants sur l'histoire des bâtiments », « [j]'ai suivi de nombreux cours de cuisine et un cours de sommellerie » et « je compte surtout sur le bouche-à-oreille ». Les candidats devaient se pencher sur la stratégie d'affaires et l'environnement d'exploitation, et non sur les avantages et inconvénients des possibilités d'expansion.

Un nombre passablement élevé de candidats n'ont pas traité cette occasion d'évaluation. Ceux qui l'ont fait ont pour la plupart compris qu'Ivy cherchait à obtenir une analyse équilibrée de sa stratégie d'affaires actuelle et de l'environnement dans lequel elle menait ses activités. Ils ont indiqué des avantages et des inconvénients pertinents ayant un lien direct avec les faits énoncés dans l'étude de cas, et ont poussé l'analyse au-delà du simple réarrangement de ces faits pour apporter une plus-value. De nombreux candidats ont présenté leur analyse des avantages et des inconvénients sous forme de puces, et ont fourni un nombre suffisant d'éléments dans chacune des rubriques. Ils ont également été nombreux à traiter des faiblesses du contrôle dans leur analyse des inconvénients, faisant ainsi preuve d'une bonne intégration des faits énoncés dans l'étude de cas.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité cette occasion d'évaluation à l'aide d'une analyse FFPM et ont indiqué en général plusieurs points dans chacune des catégories Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces. Ils ont en outre offert un bon équilibre entre les avantages et les inconvénients des environnements interne et externe. Ils ont également été nombreux à tenter de recommander des façons de remédier aux inconvénients.

Les candidats les plus faibles ont fait une mauvaise interprétation de ce qui leur était demandé et n'ont envisagé cette occasion d'évaluation que sous l'angle des possibilités d'expansion. Ils ont été nombreux à tenter de réaliser une analyse qualitative du circuit du midi et du circuit du soir supplémentaire, même si, à l'occasion d'évaluation n° 2, on leur demandait seulement de déterminer quelle possibilité serait la plus profitable et, à l'occasion d'évaluation n° 4, d'analyser les avantages et les inconvénients de la stratégie d'affaires et l'environnement d'exploitation de CC. D'autres ont effectué une analyse d'une étendue insuffisante, en ne traitant que de quelques avantages et inconvénients ou en se contentant de répéter les faits énoncés dans l'étude de cas.

Occasion d'évaluation n° 5 (Contrôles)

On demandait aux candidats de relever certaines des faiblesses de contrôle dans les processus d'Ivy et de proposer des fonctionnalités à intégrer à son site Web pour corriger ces faiblesses. Tout au long de l'étude de cas, on faisait ressortir de nombreuses faiblesses dont les candidats devaient traiter. Par exemple, dans les notes de l'Annexe I, Ivy mentionnait les repas qu'elle devait elle-même payer aux restaurants quand les clients ne se présentaient pas, du fait qu'elle ne recevait l'argent des clients qu'au début de la tournée. À l'Annexe V, Ivy mentionnait aussi les réservations égarées du fait qu'elles étaient notées sur des bouts de papier, ses différends avec les restaurants concernant le contenu des réservations et le respect de l'avis de 48 heures, et le mélange des fonds de l'entreprise et de son argent personnel.

Les candidats ont en général obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont relevé et analysé les faiblesses de contrôle ressortant de l'Annexe V. Ils ont en général adopté la forme « Faiblesse, Incidence, Recommandation » et analysé adéquatement chacune des faiblesses. La plupart des candidats ont recommandé l'ajout d'au moins une fonctionnalité au site Web, généralement une fonction permettant la réservation en ligne ou le paiement électronique sur le site Web.

Les candidats ayant le mieux réussi ont recommandé d'ajouter une fonctionnalité au site Web pour chacune des faiblesses relevées. Ils ont traité de plusieurs faiblesses, en allant parfois au-delà de ce qui était indiqué dans l'étude de cas (par exemple, le fait de recevoir de l'argent comptant accroît le risque de vol et de perte). Certains ont traité des fonctionnalités du site Web dans une rubrique distincte, après l'analyse des contrôles, afin de fournir de plus amples conseils sur la manière de remédier aux faiblesses du contrôle grâce au site Web.

Les candidats les plus faibles ont eu du mal à faire correspondre leurs recommandations aux faiblesses en cause et à l'incidence de celles-ci. Par exemple, certains ont recommandé à Ivy de se doter d'une ligne téléphonique commerciale distincte, afin de remédier à la faiblesse liée aux erreurs de retranscription des coordonnées des clients. Or, le problème fondamental était que ce processus se faisait manuellement, ce qui entraînait un risque d'erreur dans la saisie des données, risque qu'une ligne téléphonique distincte n'aurait pas corrigé. D'autres candidats n'ont pas traité des fonctionnalités du site Web, recommandant plutôt soit des solutions génériques, soit des solutions électroniques qui n'étaient pas nécessairement liées au site Web, par exemple l'utilisation d'une feuille de calcul au lieu de bouts de papier ou le réglage d'une alarme pour qu'elle se déclenche 48 heures avant le circuit.

Occasion d'évaluation n° 6 (Dettes)

À l'Annexe III, on demandait aux candidats de se prononcer sur le choix d'un taux fixe ou variable pour le renouvellement du prêt hypothécaire d'Ivy, et de fournir tout autre conseil à propos des nombreuses dettes de celle-ci. Le prêt hypothécaire actuel était assorti d'un taux fixe de 3 %, et Ivy envisageait de le renouveler pour trois ans, au taux fixe de 2,5 % ou à un taux variable correspondant au taux préférentiel + 1 %. Le taux préférentiel était actuellement de 1 %. Concernant les nombreuses dettes d'Ivy, l'étude de cas mentionnait qu'elle avait un prêt étudiant portant intérêt à 5 %, des cartes de crédit personnelles portant intérêt à 18 %, ainsi que le prêt hypothécaire mentionné précédemment. Ivy indiquait également à l'Annexe I qu'elle n'était pas certaine d'avoir fait les paiements minimaux de ses cartes de crédit personnelles le mois dernier, et qu'elle essayait de rembourser son prêt hypothécaire rapidement, tout en continuant de rembourser son prêt étudiant.

De nombreux candidats n'ont pas du tout traité cette occasion d'évaluation, et ceux qui l'ont fait ont eu du mal à fournir une réponse exhaustive. Les analyses présentées étaient assez sommaires et ne fournissaient pas de grande valeur ajoutée pour Ivy. Celle liée au prêt hypothécaire portait en général sur le risque associé au taux variable en cas d'augmentation du taux préférentiel, mais n'était pas poussée plus avant de manière à y intégrer la tolérance au risque d'Ivy, sa situation d'endettement, la période de trois ans pour le renouvellement, ou tout autre élément qui aurait rendu l'analyse plus pertinente. Les conseils fournis au sujet des dettes d'Ivy étaient assez succincts et consistaient en général à suggérer à celle-ci de consolider ses dettes ou de payer en premier les dettes assorties du plus haut taux d'intérêt.

Les candidats ayant le mieux réussi ont donné plus d'importance aux conseils sur les dettes, se rendant compte qu'Ivy se trouvait dans une situation d'endettement difficile, et ont formulé de nombreuses recommandations pour l'aider à gérer la situation. Ils ont le plus souvent recommandé d'établir une ligne de crédit afin de consolider les dettes dans un instrument assorti d'intérêts plus bas, d'établir des paiements minimaux automatiques pour les cartes de crédit, et de régler d'abord le solde des cartes de crédit puisqu'elles avaient le taux d'intérêt le plus élevé.

Les candidats les plus faibles ont tenté de calculer la valeur actualisée nette des deux possibilités de prêt hypothécaire, sans réaliser que ce calcul ne fournissait aucune information supplémentaire à Ivy pour l'aider dans sa prise de décision. Ils ont été nombreux à ne pas tenir compte de la situation d'Ivy dans leur analyse des possibilités relatives au prêt. Ceux qui ont traité de la question du prêt hypothécaire ont souvent simplement expliqué que le taux d'intérêt variable varierait et que le taux d'intérêt fixe resterait le même, sans en analyser les conséquences pour Ivy. Enfin, les candidats les plus faibles n'ont guère mis l'accent sur les conseils relatifs à l'endettement d'Ivy, voire n'en ont souvent donné aucun.

Occasion d'évaluation n° 7 (Recommandation générale)

On demandait aux candidats de répondre à Ivy sur la question de savoir si elle devrait quitter son emploi, selon l'analyse générale de sa situation. On attendait des candidats qu'ils intègrent les éléments des analyses relatives aux autres occasions d'évaluation afin de formuler une recommandation appropriée à Ivy, compte tenu des divers risques à gérer.

Les candidats n'ont pas obtenu de très bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Ils ont été nombreux à la traiter après avoir analysé combien de clients il faudrait à Ivy pour remplacer son revenu d'emploi et à tirer une conclusion quant à l'opportunité pour Ivy de quitter son emploi en se basant uniquement sur cette analyse. D'autres candidats ont traité cette occasion d'évaluation dans une conclusion générale, mais n'ont pas adéquatement expliqué comment ils étaient parvenus à leur conclusion et ne se sont pas servis de leurs analyses précédentes pour étayer leur recommandation.

Les candidats ayant le mieux réussi se sont rendu compte que cette occasion d'évaluation et leur analyse générale de la situation devaient être étroitement intégrées. Ils ont formulé une recommandation générale qui se fondait sur les éléments précis de la situation d'Ivy. Les candidats qui ont recommandé qu'Ivy quitte son emploi se sont le plus souvent appuyés sur le calcul du nombre de clients nécessaires pour remplacer son revenu d'emploi (qui indiquait qu'elle serait en mesure de remplacer son revenu actuel), les possibilités d'expansion (qui laissaient entrevoir un potentiel de croissance important) et sa passion pour son entreprise (qui constitue un facteur de réussite en affaires). Les candidats qui ont recommandé à Ivy de ne pas quitter son emploi ont rappelé l'environnement de contrôle faible, la situation précaire d'Ivy en raison de son endettement, et le fait qu'elle n'exerçait ces activités que depuis quatre mois et qu'il était donc trop tôt pour déterminer ses chances de succès.

Les candidats les plus faibles ont formulé une conclusion sans l'étayer (par exemple, « selon ce qui précède, je vous suggère de quitter votre emploi »), ce qui constituait un traitement très superficiel de la question à laquelle il fallait répondre. D'autres ont tiré une conclusion de chacune des questions qu'ils ont analysées, mais n'ont pas répondu d'un point de vue global à la question de savoir si Ivy devrait quitter son emploi.

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

CCPA Alberta

580 Manulife Place 10180 – 101 Street
Edmonton, Alberta T5J 4R2
Sans frais : 1 800.232.9406
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Sofia House, 1st Floor
48 Church Street, Hamilton HM 12 Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.icab.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
Télec. : 1 506.830.3310
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
www.cpanl.ca

Institute of Chartered Accountants of the Northwest Territories and Nunavut

5016 50th Avenue
P.O. Box 2433
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2P8
Tél. : 1 867.873.3680
info@icanwt.nt.ca
www.icanwt.nt.ca

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

69, rue Bloor Est
Toronto (Ontario) M4W 1B3
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street
P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal
(Québec) H3B 2G2 Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
programmational@cpaquebec.ca
www.cpaquebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

Institute of Chartered Accountants of the Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télec. : 1 604.681.1523
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique Suite

1306, 2000 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1
Tél. : 1 902 334.1172
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW
Edmonton, Alberta T6X 1E9
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpaaccommodations@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca