



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

**RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR**

# **l'Examen final commun**

**PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3**

Examen de septembre 2023

© 2024 Comptables professionnels agréés du Canada

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

---

## MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

**Présidence :** **Jonathan Vandal, CPA**

JV Conseil inc.  
Montréal (Québec)

**Vice-présidence :** **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

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

Worximity Technology inc.  
Montréal (Québec)

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

Groupe RDL Victoriaville SENCRL  
Victoriaville (Québec)

**Masonga Chipanshi, CPA, CIA, MPAcc**

TD Asset Management  
Regina (Saskatchewan)

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

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

**Alina McGuinness, CPA, CA**

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

**Natalie Pon, CPA**

Ernst & Young LLP  
Edmonton (Alberta)

**Bradley Smith, CPA**

Teed Saunders Doyle  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

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

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

**Jessica Yuen, CPA, CA**

PricewaterhouseCoopers LLP  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Krista Burton, CPA**

NL Hydro  
Mount Pearl (Terre-Neuve-et-Labrador)

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

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

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

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

**Maura O'Shea, CPA**

Bell Canada  
Montréal (Québec)

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

KPMG LLP  
Vaughan (Ontario)

**Éric Thibault, CPA auditeur, CIA, ASC, C.DIR.**

KPMG s.r.l. / S.E.N.C.R.L.  
Québec, Québec

**Jin Wen, CPA, CA, TEP, LL. M. (Fisc.)**

Grant Thornton LLP  
Toronto (Ontario)

**Daniel F. P. Zbacnik, MBA, FCPA, FCMA,  
CPA (Illinois), IAS.A**

ZF Management Inc.  
Toronto (Ontario)



---

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>	
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2023		
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3).....	1	
Message aux candidats.....	9	
<u>Annexes</u>		
Annexe A	Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun.....	17
Annexe B	Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 12 septembre 2023 ..	23
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – JRP (version 1).....	24
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – CFL (version 2).....	38
Annexe C	Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 13 septembre 2023.....	52
	Épreuve du Jour 2.....	53
	Guide de correction – Occasions d'évaluation communes.....	99
	Guide de correction – Rôle en Certification.....	126
	Guide de correction – Rôle en Finance.....	158
	Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance.....	183
	Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	212
Annexe D	Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 14 septembre 2023.....	235
	Étude de cas 3-1.....	236
	Guide de correction 3-1.....	245
	Étude de cas 3-2.....	266
	Guide de correction 3-2.....	271
	Étude de cas 3-3.....	294
	Guide de correction 3-3.....	301
Annexe E	Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (tous les candidats).....	323
Annexe F	Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3.....	329
Annexe G	Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	386
	Ordres et écoles de gestion des CPA.....	390
<i>La partie B du rapport présente un compte rendu complet sur l'épreuve du Jour 1 (CFL).</i>		



## **RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2023**

### **OBJECTIFS**

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

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

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2023 est publié en deux parties : la partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

### **RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN**

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

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

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

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

## **L'EFC**

### **Élaboration et structure de l'EFC**

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

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

### **Nature des études de cas**

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

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

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

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

### **Occasions d'évaluation**

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

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

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

## Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le vice-président du Jury et certains membres du sous-comité, de même que des responsables du Service des évaluations, tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisées en septembre 2023, ainsi que l'**Annexe C** et l'**Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**. Les versions 1 et 2 de CanDo Fitness ltée font l'objet de la partie B du rapport.

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

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

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

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

## Établissement du seuil de réussite

Le président du Jury ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

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

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);

- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte), chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

### **Le modèle décisionnel**

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

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

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

## Épreuve du Jour 1

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

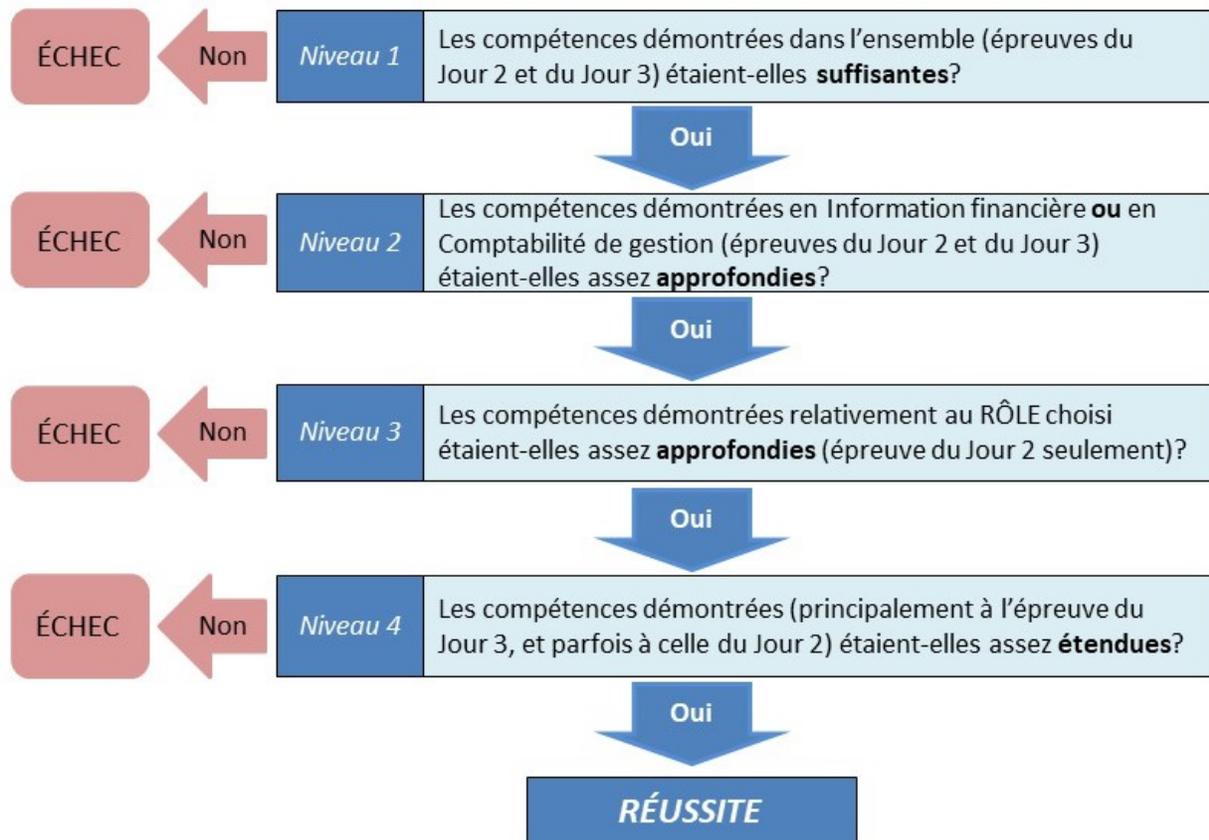
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

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

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



### **Approbation des résultats**

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

**Épreuve du Jour 1** — Le sous-comité du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

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

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

### **Présentation des résultats**

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi 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); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

## **Remerciements**

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

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

Jonathan Vandal, CPA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

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

### Introduction

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

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2023, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur les observations des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. On trouvera des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur l'EFC.

### Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer davantage la profondeur et l'étendue des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les autres domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et bien répartir leur temps entre chacune.

Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour pouvoir montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

## **Forces et faiblesses**

### Gestion du temps

Dans l'ensemble, les candidats ont su bien gérer leur temps. L'épreuve du Jour 1 ne faisait l'objet d'aucune contrainte de temps et, de façon générale, le temps que les candidats ont consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions était approprié. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps à celles qui nécessitaient une analyse poussée. L'étude de cas du Jour 2 ne faisait également l'objet d'aucune contrainte de temps, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Ils ont tenté de traiter toutes les OE et ont bien équilibré le temps alloué à la partie commune et à la partie propre à leur rôle. Les candidats semblent avoir géré leur temps adéquatement à l'épreuve du Jour 3, laquelle imposait une contrainte de temps et forçait donc les candidats à bien répartir les quatre heures qui leur étaient allouées entre les trois études de cas. Certains candidats ont tout de même manqué de temps vu le fort pourcentage moyen d'occasions d'évaluation non traitées (5 %) dans l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3. Ce résultat était toutefois attendu compte tenu de la façon dont l'épreuve du Jour 3 est conçue.

### Analyses non pertinentes

Le Jury a été heureux de constater que les réponses à cet examen contenaient peu d'analyses non pertinentes. Les candidats ont traité les éléments du travail à faire et, de façon générale, n'ont pas fourni d'analyse superflue.

### Compétences techniques

Le Jury a constaté une baisse de la maîtrise des compétences techniques. Comme pour les derniers EFC, il a remarqué que les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes. De plus, les candidats ont eu de la difficulté à traiter la plupart des sujets qui n'avaient pas été évalués précédemment à l'EFC, même si la *Grille de compétences des CPA* indiquait sans équivoque que ces sujets étaient matière à évaluation.

En général, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 9 (procédures – questions de comptabilité) et à l'OE n° 12 (procédures – conformité) du rôle en Certification, à l'OE n° 8 (VAN de la machine) du rôle en Finance, à l'OE n° 7 (fournisseur de protéine de pois), à l'OE n° 8 (livraison juste-à-temps) et à l'OE n° 10 (analyse de l'étude de marché) du rôle en Gestion de la performance, à l'OE n° 7 (déduction pour amortissement) et à l'OE n° 9 (revenu imposable) du rôle en Fiscalité. À l'épreuve du Jour 3, ils ont bien réussi à l'OE n° 2 (impôt fédéral des sociétés à payer), à l'OE n° 4 (compréhension du plan d'audit), à l'OE n° 5 (projet de conversion à l'énergie solaire) et à l'OE n° 6 (caractère approprié des énoncés de vision, de mission et de valeurs) de l'étude de cas n° 1, à l'OE n° 1 (subvention et don) et à l'OE n° 5 (répartition des frais) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 4 (structure de gouvernance et préoccupations du personnel) de l'étude de cas n° 3. Bon nombre de ces OE portaient sur des sujets qui sont régulièrement évalués à l'EFC.

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

Pour les OE qui nécessitaient une analyse quantitative, par exemple l'OE commune n° 1 (établissement du coût des stocks) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas intégré le concept d'unités équivalentes. À l'OE commune n° 3 (analyse des écarts) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à intégrer la combinaison des produits vendus dans leurs calculs des écarts. Pour ce qui est de l'OE n° 9 (prix de cession interne) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas tenu compte de l'information quantitative fournie dans l'étude de cas et ont tenté d'effectuer une analyse purement théorique des méthodes d'établissement du prix de cession interne, ou ont tenté d'effectuer des calculs à partir des données fournies, mais ont omis d'intégrer ces calculs dans leur analyse des méthodes potentielles, montrant ainsi une mauvaise compréhension des méthodes d'établissement du prix de cession interne. À l'OE n° 3 (options de financement) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 1 (améliorations potentielles) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu du mal à mettre les deux options proposées sur un même pied pour pouvoir les comparer.

Les candidats ont aussi montré de piètres connaissances techniques dans leur réponse à certaines OE qui exigeaient une connaissance du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. À l'OE commune n° 4 (perte de valeur de l'écart d'acquisition) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à calculer correctement la valeur comptable de la division et n'ont souvent pas su à quoi la comparer. À l'OE commune n° 5 (effet à payer) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas relevé la principale question présentée, à savoir que l'effet à payer était assorti d'un taux d'intérêt inférieur à celui du marché et qu'il fallait donc apporter un ajustement pour refléter sa juste valeur. À l'OE n° 11 (avantages liés à l'utilisation d'une automobile) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont utilisé des formules incorrectes pour calculer les frais pour droit d'usage, et à l'OE n° 12 (vente d'actions), très peu d'entre eux ont vu qu'une des opérations entraînerait une perte déductible au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE). À l'OE n° 3 (nouvel avis de cotisation de l'ARC et acquisition de contrôle) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats n'ont pas été en mesure d'indiquer le délai dont dispose l'ARC pour émettre un nouvel avis de cotisation, qui est de trois ans, et ont démontré qu'ils possédaient des connaissances d'une étendue très limitée dans leurs descriptions des conséquences d'une acquisition de contrôle.

De plus, certains candidats semblent ne pas avoir utilisé le tableau de référence fourni à la fin du cahier d'examen. Par exemple, de nombreux candidats ont utilisé le mauvais taux de DPA pour la catégorie à l'OE n° 7 (déduction pour amortissement) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, même si cette information se trouvait dans le tableau de référence. À l'OE n° 11 (avantages liés à l'utilisation d'une automobile) du même rôle, les candidats ont souvent utilisé des taux inexacts (pour les frais de location déductibles maximaux et le calcul de l'avantage relatif au fonctionnement) ou n'ont pas relevé que le véhicule appartenait à la catégorie 10.1 même s'il dépassait le plafond annuel et, à l'OE n° 13 (calcul de l'impôt des particuliers), de nombreux candidats n'ont pas su comment utiliser les taux d'impôt des particuliers qui se trouvaient à la fin du cahier d'examen.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences de la *Grille de compétences des CPA*, car tous ces domaines sont matière à évaluation à l'EFC. En outre, les candidats doivent se familiariser avec l'information fournie dans le tableau de référence et savoir utiliser cette information lorsque c'est nécessaire.

#### Absence de prise en compte du contexte propre à chaque étude de cas et d'intégration de l'information fournie

Comme pour les EFC précédents, les candidats à l'examen de septembre 2023 ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte propre à chaque étude de cas dans leur réponse. Par exemple, à l'OE n° 13 (plan d'audit interne) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont fourni un mémo de planification de l'audit externe, même s'il était clairement indiqué que le candidat jouait le rôle d'un auditeur interne. À l'OE n° 13 (prix de vente et décision de garder ou de vendre la participation) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont traité de la convention entre actionnaires, mais seulement de façon générale, sans tenir compte, dans leur analyse, de la volonté de Treadstone de se retirer rapidement. À l'OE n° 11 (rémunération du personnel des ventes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent présenté une analyse générique des aspects théoriques de la rémunération, sans tenir compte des données propres à l'étude de cas. À l'OE n° 13 (objectifs de Treadstone et améliorations opérationnelles) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent simplement indiqué si chaque objectif était atteint ou non, sans expliquer pourquoi compte tenu des données de l'étude de cas. À l'OE n° 6 (indicateurs de performance clés) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, un grand nombre des indicateurs fournis par les candidats étaient génériques ou ne tenaient pas compte du fait que l'étude de cas portait sur un organisme sans but lucratif.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des situations uniques et celle d'intégrer l'information qui se trouve dans différentes parties de l'étude de cas sont des compétences importantes que les CPA débutants doivent posséder. Aussi, le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer certaines décisions d'affaires ou financières et la façon de les mettre en œuvre. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, les informations dont dispose le client sont incomplètes. Dans les réponses aux études de cas de l'EFC, le Jury veut comprendre le raisonnement du candidat et voir des preuves que le candidat a fait une analyse et exercé son jugement professionnel pour dégager une conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leurs analyses, en tenant compte des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Tirer une conclusion sans d'abord présenter l'analyse dont elle découle n'est pas suffisant. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

### Tableaux financiers préinsérés

À l'examen de septembre 2023, tous les tableaux financiers des études de cas qui comptaient au moins 10 lignes étaient fournis aux candidats en format électronique dans le logiciel d'examen. Cette approche a été adoptée pour la première fois en mai 2023. Encore une fois, le Jury a été heureux de constater que de nombreux candidats en ont tiré parti pour gagner du temps ou pour mieux structurer leurs réponses. Toutefois, le Jury a volontairement inclus dans l'examen une OE portant sur un ensemble de données plus volumineux (OE n° 11 [grand livre auxiliaire du matériel – anomalies et procédures] du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2) et s'attendait à ce que les candidats traitent par voie électronique les informations qui leur étaient fournies, à l'aide du logiciel d'examen. Étonnamment, de nombreux candidats ne l'ont pas fait. Le Jury rappelle aux candidats que l'analyse des données est un domaine important de la *Grille de compétences des CPA*, et que l'information financière est préinsérée pour que les candidats puissent analyser les données de façon plus exhaustive et efficace.

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

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles n'ont généralement fait des liens qu'avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, qui concernaient les facteurs clés de succès, la mission et la vision de JRP, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, comme le recul de l'économie et les objectifs du Conseil en matière d'investissement.

Il était mentionné dans l'étude de cas que les économies canadienne et mondiale avaient amorcé un recul, de sorte que le Conseil de JRP privilégiait maintenant les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé, mais ne voulait réaliser que des investissements à faible risque. À l'interne, JRP ne disposait que de 500 000 \$ de trésorerie pour faire des investissements stratégiques, et pouvait obtenir un prêt d'un maximum de 7 millions \$. Les candidats devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation globale de la société, notamment le recul de l'économie, les objectifs du Conseil et les contraintes de trésorerie de JRP, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à JRP, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. Pour arriver à leur conclusion, ils devaient analyser et intégrer les principaux objectifs d'investissement du Conseil, et tenir compte des capitaux dont la société disposait pour réaliser des investissements stratégiques.

Il y avait cinq options stratégiques à analyser : l'ouverture de deux nouveaux camps de luxe pour chiens ou la vente de BALA, l'aménagement de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins actuels de JRP, l'établissement d'un partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service de livraison de boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie, la possibilité de devenir le distributeur canadien exclusif des médicaments et produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie de PPC, et l'offre d'un programme avancé de dressage pour chiens, Dressage+.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment rattaché leurs calculs aux objectifs de JRP). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. De plus, beaucoup de candidats faibles n'ont pas effectué les bons calculs pour évaluer adéquatement chacune des questions. Nombre d'entre eux ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont régulièrement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les questions au niveau de l'entité présentées, soit les objectifs du Conseil, l'incidence du recul de l'économie et les contraintes de trésorerie de JRP. Ils ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils n'ont pas bien souligné l'importance de ces questions pour chacune des décisions stratégiques à prendre. Enfin, les candidats forts ont souvent compris les liens qui existaient entre les options stratégiques, et l'ont notamment montré en déconseillant d'offrir le programme Dressage+ si la société décidait de vendre BALA.

Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. Par exemple, les candidats faibles ont tenté de calculer le RCI de chacune des options, mais n'ont pas comparé ces RCI, de sorte qu'ils n'ont pas traité adéquatement l'un des principaux objectifs d'investissement du Conseil.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas CFL)**

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

En plus de tenir compte de l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation de la société et d'en diversifier les sources, les candidats devaient souligner la question importante relative à l'environnement interne de CFL dans leur évaluation de la situation, soit le fait que les membres du Conseil souhaitent cesser de participer aux activités quotidiennes de la société dans environ cinq ans. Compte tenu de ce souhait, le Conseil de CFL voulait uniquement effectuer des investissements peu risqués, simples à réaliser et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation. De plus, CFL n'avait que 6,5 millions \$ de trésorerie en main pour de nouveaux investissements stratégiques, et n'avait pas accès à un autre financement. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leur analyse des questions importantes.

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, soit l'acquisition de Gym Dépôt, le contrat de gestion des gyms des hôtels Sunnyside, le recours aux services de RiseEd pour la création et la diffusion en continu de vidéos de conditionnement physique, l'ouverture et l'exploitation de cliniques de physiothérapie, et l'ouverture de nouveaux restaurants PurCafé.

Comme dans le cas de la version 1 de JRP, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté des analyses quantitatives utiles et ont établi des liens entre leur analyse et les questions au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Ils ont eu tendance à évaluer si les options étaient peu risquées et simples à réaliser dans leur analyse de chacune des questions, et à en tenir compte dans leurs conclusions et leurs recommandations globales. Ils ont également vu les interdépendances entre leurs recommandations d'investissement et les activités actuelles et futures de CFL. Par exemple, ils ont relevé que Gym Dépôt avait conclu des contrats d'approvisionnement qui permettraient à CFL d'acheter de l'équipement pour ses gyms actuels à un prix réduit de 20 %.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu de traiter les incidences les plus pertinentes, les candidats faibles ont souvent mis l'accent sur les aspects secondaires. Par exemple, concernant l'option d'ouvrir de nouveaux PurCafé, beaucoup de candidats faibles ont axé leur analyse sur la concordance de l'offre d'aliments santé avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de la société, plutôt que sur le faible risque que présentait cet investissement, compte tenu des PurCafé déjà en exploitation et de leur rentabilité. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options stratégiques.

Comme pour la version 1 de JRP, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

**ANNEXE A**

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

## Conception de l'EFC

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

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

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 75 à 85 minutes chacune<sup>1</sup>) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** et l'**étendue** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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

---

<sup>1</sup> Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2023 étaient d'une durée de 75 à 85 minutes chacune.

## **L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale**

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

### **Le centre de correction de l'EFC de septembre 2023**

La correction de l'EFC de septembre 2023 s'est faite en présentiel et à distance. Quelque 210 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2023. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par le personnel professionnel de CPA Canada responsable de l'EFC, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas JRP a été corrigée par une équipe de 26 correcteurs du 5 au 20 octobre 2023. La version 2 de l'étude de cas CFL a été corrigée par une équipe de six personnes du 21 au 28 septembre 2023.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 36 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2023. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 39 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 17 octobre 2023. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs du 2 au 14 octobre 2023. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 19 au 25 septembre 2023. Le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de trois correcteurs du 20 au 26 octobre 2023.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 5 au 21 octobre 2023. Au total, 82 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

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

Les grosses équipes ont suivi un calendrier de correction préétabli, qui comprenait une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À la phase de démarrage, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs, sous la supervision des permanents et du vice-président du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, les équipes ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments des guides de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Chaque grosse équipe comptait un chef, de un à cinq chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Les correcteurs des petites équipes ont participé à la précorrection et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Chaque équipe comptait un chef et de deux à cinq correcteurs expérimentés, dont deux correcteurs bilingues, qui ont corrigé toutes les copies en français. Ces correcteurs bilingues ont commencé par noter des copies en anglais, puis sont passés aux copies en français, une fois que leur façon de corriger a été jugée équivalente à celle des autres correcteurs. Les correcteurs bilingues ont fait l'arbitrage des copies en français en analysant les écarts dans leur correction. S'il leur était impossible de s'entendre sur un résultat final, les correcteurs bilingues ont traduit les passages pertinents de la réponse pour le chef d'équipe, qui a ensuite déterminé le résultat final.

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

### **Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)**

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

### **Double correction (épreuve du Jour 2)**

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

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

### **Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)**

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

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

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves, moyennant des frais.

Les demandes doivent être transmises aux organisations provinciales, qui les feront parvenir au Jury d'examen. Les candidats qui souhaitent demander une nouvelle correction et/ou obtenir une analyse détaillée de leur performance doivent communiquer avec leur organisation provinciale avant la date limite indiquée dans la lettre annonçant les résultats.

Afin de fournir plus rapidement une rétroaction aux candidats ayant échoué, le Jury d'examen fournit un rapport automatisé sur les résultats à l'épreuve du Jour 1. Ce rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

#### Procédure de demande de nouvelle correction

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

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

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

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

**ANNEXE B**

**ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 12 SEPTEMBRE 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 12 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (JRP – Version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 23 juillet 2025, et vous, CPA, travaillez toujours chez Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC). J.R. Pets inc. (JRP) fait de nouveau appel à QSC pour l'analyse et la planification stratégiques.

En 2023, JRP a choisi d'investir dans le camp de luxe pour chiens, Bonheur des Animaux au lac Agathe (BALA). JRP n'a fait aucun des autres investissements stratégiques qui étaient envisagés en 2023. De plus, le directeur de magasin qui avait indûment tiré parti du programme de remboursement des formations obligatoires de JRP a été congédié, et les fabricants qui avaient été touchés par cette fraude ont été informés de ce qui s'était passé. Depuis, JRP exige davantage de preuves avant de rembourser aux directeurs et aux employés le coût des formations qu'ils déclarent avoir suivies.

Après une longue période de croissance, les économies canadienne et mondiale ont amorcé un déclin au début de 2025. Vu le taux d'inflation historiquement élevé, les banques centrales de partout dans le monde ont commencé à relever les taux d'intérêt. Par conséquent, le revenu disponible des Canadiens a diminué, tout comme les dépenses de consommation.

Depuis 2023, JRP n'a pas apporté de changements à sa vision, sa mission ou ses valeurs fondamentales.

Lors de leur dernière réunion, les membres du Conseil d'administration (le Conseil) de JRP ont convenu qu'à l'avenir, les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé à JRP seraient privilégiés. Toutefois, les quatre administrateurs ayant toujours une faible tolérance au risque, ils aimeraient s'assurer autant que possible de la fiabilité du rendement des futurs investissements stratégiques de JRP.

JRP dispose actuellement de 500 000 \$ de capitaux pour faire de nouveaux investissements stratégiques. De plus, une banque réputée a proposé à JRP un prêt à terme d'un maximum de 7 millions \$. Ce prêt aurait une durée de 10 ans et porterait intérêt au taux préférentiel majoré de 3 %. Les remboursements de capital et les paiements d'intérêts seraient versés mensuellement jusqu'à l'échéance du prêt.

Le Conseil de JRP vous demande à vous, CPA, d'examiner l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse ainsi qu'une recommandation pour chacune des propositions présentées. Le Conseil veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de JRP et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

	<b>Page</b>
Annexe I – Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	26
Annexe II – Situation dans le secteur .....	32
Annexe III – Ouverture de nouveaux camps de luxe pour chiens .....	33
Annexe IV – Pharmacies pour animaux de compagnie .....	34
Annexe V – Partenariat avec Pet Fresh.....	35
Annexe VI – Contrat de distribution de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie.....	36
Annexe VII – Cours Dressage+ .....	37

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Julia : Merci de vous joindre à nous aujourd'hui, CPA.

Comme vous le savez tous, JRP en est à un stade critique de son développement. Avant cette année, la croissance de nos animaleries stagnait déjà. De plus, en raison du recul actuel de l'économie, nos marges bénéficiaires diminuent parce que beaucoup de nos clients n'achètent plus de produits et services spécialisés à prix élevé.

Elaine : En effet, Julia. Le recul de l'économie rend les gens plus prudents à l'égard de leurs dépenses, surtout en ce qui concerne les produits qu'ils jugent non essentiels. Les prochaines années pourraient être difficiles pour les affaires. Comme nous ne savons pas combien de temps durera ce recul, nous devons être prudents quand nous faisons des investissements. Moins il y a de risques, mieux c'est.

Steve : Ce sera difficile, mais je suis convaincu qu'en prenant les bonnes décisions, nous pourrions protéger JRP et assurer sa prospérité future. À ce sujet, notre investissement dans BALA est une énorme réussite jusqu'à maintenant. L'an dernier, dans sa première année complète d'activité, BALA a dépassé nos attentes initiales de performance.

Gord et Irène ont beaucoup contribué au succès initial de BALA. Je ne pense pas que nous aurions réussi sans eux. Gord a récemment demandé à parler au Conseil. Il est ici aujourd'hui pour nous parler d'une nouvelle occasion d'investissement.

Richard : Excellent. Fais-le entrer.

*Gord se joint à la réunion.*

Julia : Bienvenue, Gord. D'abord, merci pour votre excellent travail à BALA. Nous sommes fiers de vous deux!

Gord : De rien, Julia. Honnêtement, Irène et moi sommes enchantés. Nous aimons vraiment gérer BALA. Ça a été une expérience incroyable jusqu'à maintenant.

Je veux proposer au Conseil que JRP ouvre deux autres camps de luxe pour chiens. Après le succès initial de BALA, il serait logique de prendre de l'expansion maintenant afin de nous implanter dans deux nouveaux marchés avant nos concurrents. J'ai repéré des propriétés qui seraient idéales pour des camps pour chiens comme BALA : une en Ontario et l'autre en Nouvelle-Écosse.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Elaine : La tendance à l'« humanisation » des animaux de compagnie se maintient, et les parents d'animaux de compagnie, qui veulent le meilleur pour leur animal, stimulent la demande de services de pension de luxe comme BALA. De plus, le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie continue d'augmenter, ce qui pourrait stimuler davantage la demande.

Richard : J'aime bien l'idée d'ouvrir de nouveaux camps pour chiens en Ontario et en Nouvelle-Écosse, puisque l'ouverture de BALA au Québec a contribué à l'établissement de la marque JRP dans cette province.

Julia : Le succès de BALA ne fait aucun doute, mais cette expansion pourrait être prématurée. BALA n'est ouverte que depuis un peu plus d'un an et demi. De plus, l'expansion forcerait Gord à répartir ses efforts entre les trois camps.

Gord, les salles de toilettage de luxe et de services de spa sont-elles enfin ouvertes à BALA?

Gord : Malheureusement, non, mais nous avançons. Irène et moi avons jugé important de consolider les activités de base du camp avant de passer aux services de toilettage et de spa.

Elaine : Gord, je sais aussi qu'Irène s'est bâti une excellente réputation en matière de dressage. Nous avons reçu des éloges de la part des clients de BALA concernant ses conseils de dressage.

Gord : Irène a un don pour le dressage des chiens. En fait, nous devrions penser à offrir des cours de dressage puisqu'il y a manifestement une demande. J'ai laissé à Elaine des renseignements sur cet autre projet.

Enfin, je voulais vous dire que l'expansion des camps pour chiens de JRP est très importante pour Irène et moi. Même si nous aimons tous les deux gérer BALA, nous voulons un plus gros défi. Si le Conseil choisit de ne pas ouvrir de nouveaux camps pour chiens, Irène et moi irons travailler pour une autre société, que j'ai déjà trouvée. Cette société a aussi offert d'acquérir BALA de JRP pour 6 millions \$.

Julia : D'accord, Gord. Merci pour ces informations. Nous te reparlerons bientôt.

*Gord quitte la réunion.*

Steve : Le succès de BALA ou de tout camp futur dépend de Gord et Irène. Par conséquent, nous devons soit vendre BALA, soit accepter l'expansion en Nouvelle-Écosse et en Ontario.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

- Elaine : Je suis d'accord, Steve. Il est aussi important de préciser que le taux d'occupation de BALA est moins élevé cette année qu'à la même période l'an dernier. De plus, nous avons commencé à recevoir des commentaires de clients qui trouvent nos tarifs trop élevés et, par conséquent, pourraient ne plus faire appel aux services de BALA.
- Julia : OK, passons au point suivant. Une amie vétérinaire m'a suggéré d'ouvrir une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacun des magasins actuels de JRP. En plus de proposer des médicaments pour animaux, chaque pharmacie aurait un pharmacien vétérinaire agréé qui prescrirait des produits pharmaceutiques et offrirait des conseils, et qui ferait passer des examens médicaux et donnerait des soins préventifs de base. Offrir ce type de service directement dans nos magasins donnerait à JRP un avantage concurrentiel.
- Steve : C'est une idée intéressante, mais les risques m'inquiètent. Qu'arriverait-il si un animal tombait malade parce qu'un de nos pharmaciens l'avait mal soigné ou lui avait donné le mauvais médicament? Cela pourrait non seulement nuire à notre réputation, mais aussi nous exposer à des poursuites.
- Richard : C'est une préoccupation légitime, mais comme nous pourrions souscrire une assurance pour nous protéger, je crois que c'est une excellente idée. Les propriétaires d'animaux de compagnie se soucient beaucoup de la santé de leur animal, alors ce type de service constituerait une source de revenus stable – on ne peut pas en dire autant des services ou des produits de luxe. Les gens font davantage attention à leurs dépenses quand leur revenu disponible diminue.
- Steve : Pour offrir ce service, JRP devrait s'adapter à un nouvel environnement réglementaire. Cela compliquerait nos activités et pourrait faire augmenter les coûts. De plus, d'autres règlements seront sûrement adoptés.
- Julia : Tu n'as pas tort, Steve. Si nous allons de l'avant avec cette proposition, nous devons être prudents. Toutefois, compte tenu de notre expérience, je suis convaincue que nos pharmacies pourraient offrir des produits et services de grande qualité et respecter toutes les normes du secteur. Le respect de la réglementation n'a jamais été un problème pour JRP par le passé. Mon amie vétérinaire a même mentionné qu'elle pourrait nous aider à trouver et à embaucher quelques pharmaciens vétérinaires agréés pour commencer.
- Richard : D'accord. Passons à une autre occasion d'investissement. Pet Fresh, une société allemande en pleine croissance, offre un service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie qui sont expédiées directement à domicile. Pet Fresh veut conclure un partenariat avec JRP pour étendre ses activités au Canada.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Elaine : Si ces boîtes de produits contiennent de la nourriture, ça m'inquiète. Il serait difficile de s'assurer que les aliments restent frais pendant l'expédition. Il faudrait veiller à ce que Pet Fresh respecte les exigences de qualité strictes de JRP.

Richard : Oui, les boîtes contiennent de la nourriture. Les clients peuvent choisir parmi une gamme d'aliments, de gâteries et de jouets. Chaque boîte est différente de la précédente, alors l'animal reçoit une variété d'aliments sains. Et comme il s'agit d'un service exclusif, chaque boîte ne contient que les meilleurs produits de luxe. Malgré la dépense supplémentaire occasionnée, les clients allemands de Pet Fresh aiment le côté pratique du service, qui leur évite de devoir se rendre régulièrement à l'animalerie.

L'un des plus gros avantages de ce partenariat est que Pet Fresh s'occuperait de toutes les questions d'exploitation. Nous n'aurions qu'à faire l'investissement initial, et Pet Fresh s'occuperait de l'approvisionnement en produits ainsi que de l'assemblage et de l'expédition des boîtes. Autre avantage, Pet Fresh serait prête à commercialiser les boîtes sous la marque JRP. Nous pourrions ainsi accroître la visibilité de JRP à l'échelle nationale!

Julia : Nous pourrions proposer ce nouveau service directement aux clients anciens et actuels de JRP grâce à notre base de données sur les clients.

Richard : Exact, et nous pourrions faire de la publicité pour ce service dans nos magasins JRP.

Julia : Ce partenariat vaut la peine d'être considéré.

Elaine : Peut-être, mais il suffirait de quelques incidents pour que les consommateurs cessent d'avoir confiance en la sécurité de nos produits.

Steve : La prochaine occasion d'investissement provient de PetPharma Co. (PPC), une société américaine qui développe et fabrique des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, qui m'a proposé de faire de JRP son distributeur canadien exclusif. PPC n'a jamais vendu ses produits au Canada.

Elaine : Encore une fois, l'aspect réglementaire me préoccupe parce que les normes américaines diffèrent des normes canadiennes et que le secteur des animaux de compagnie est de plus en plus réglementé. Que sait-on de PPC?

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Steve : La société existe depuis deux ans. Selon mes recherches préliminaires, PPC est devenue une marque de confiance, et la société est reconnue pour la grande qualité de ses médicaments et produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie. Une fois que les produits de PPC auront été autorisés pour la vente au Canada, je m'attends à ce que les produits d'exploitation tirés de l'accord de distribution croissent de manière stable avec le temps.

En devenant le distributeur de PPC, JRP pourrait établir des relations avec des vétérinaires partout au Canada. De plus, comme JRP serait le distributeur exclusif, tous ceux qui voudraient les produits de PPC au Canada devraient les acheter de JRP.

Richard : JRP n'a jamais été un distributeur. Nous ne connaissons rien à la logistique nécessaire.

Steve : Selon ce que je comprends, c'est assez simple. D'abord, il faudrait louer un entrepôt pour recevoir les produits de PPC. De cet entrepôt, nous expédierions les commandes directement aux vétérinaires et aux pharmacies pour animaux de compagnie partout au Canada. Les besoins en personnel seraient minimes. De plus, à titre de distributeur, JRP pourrait acheter les produits de PPC à prix réduit. Nous économiserions environ 5 % par rapport au meilleur prix que nous avons trouvé pour des médicaments et des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie similaires.

Elaine : Ça semble intéressant, mais soyons prudents. Je me demande quelle quantité de produits de PPC JRP devrait vendre avant de commencer à obtenir un rendement sur son investissement initial.

Steve : Je vous fournirai des chiffres préliminaires fondés sur mes recherches.

Elaine : Enfin, comme Gord l'a mentionné tout à l'heure, nous avons la possibilité d'offrir un programme de dressage avancé, Dressage+. Irène est une experte en dressage de chiens, et JRP n'offre pas encore de service de dressage.

Julia : Aller de l'avant avec ce projet nous aiderait probablement à garder Gord et Irène, mais que se passerait-il s'ils quittaient JRP?

Richard : Je suis convaincu que nous pourrions trouver un autre dresseur pour diriger le programme.

Julia : Peut-être, mais il me semble qu'il y a beaucoup de concurrence dans ce domaine.

Elaine : En effet. Mais le cours Dressage+ est différent, car il va bien au-delà des bases et offre une expérience à la fois aux chiens et aux propriétaires. Nous pourrions exiger un prix beaucoup plus élevé pour ce programme que pour les cours de dressage ordinaires.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

- Steve : Quel genre d'expérience le programme Dressage+ offre-t-il?
- Elaine : Pendant toute la durée du programme, les chiens et leurs propriétaires resteraient sur place et vivraient une expérience unique. Les propriétaires auraient ainsi la chance de nouer de nouvelles amitiés. Irène est certaine qu'à la fin du programme, chaque chien aura acquis les habiletés nécessaires pour participer à des concours d'obéissance. Les parents d'animaux vont adorer ça!
- Steve : Je ne suis pas convaincu, Elaine. On trouve plein de vidéos gratuites en ligne sur le dressage. Et puis que dire de cette histoire de morsure de chien qui s'est produite à BALA pendant qu'Irène montrait une technique de dressage? Le propriétaire du chien a publié en ligne un commentaire très négatif sur BALA.
- Elaine : C'est vrai, mais ni JRP ni Irène ne peuvent être tenus responsables du mauvais comportement d'un seul chien. Irène est une experte et est prête à former tous les autres dresseurs dont nous aurions besoin pour le programme Dressage+. Après les quelques premières cohortes de chiens, JRP disposerait d'un groupe de dresseurs hautement compétents. Ce pourrait être un atout énorme pour nous à l'avenir.
- Julia : Excellent point, Elaine. Merci à tous pour votre participation à la réunion d'aujourd'hui. CPA, le Conseil attend votre rapport avec hâte. La réunion est levée.

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

Selon les prévisions récentes de nombreux économistes canadiens réputés, l'inflation devrait continuer d'augmenter fortement pendant encore au moins deux ans, puis se stabiliser en 2028. Au Canada, il se pourrait que le taux d'inflation ne redescende ensuite à sa moyenne historique que dans plusieurs années. Compte tenu de ces prévisions, les coûts d'emprunt devraient aussi continuer d'augmenter dans un avenir prévisible.

L'humanisation des animaux de compagnie, qui sont considérés par leurs propriétaires comme des membres de la famille, est une tendance qui continue de s'intensifier. Par conséquent, de nombreux propriétaires ont la santé de leur animal à cœur et sont habituellement prêts à payer pour se procurer les médicaments ou les soins vétérinaires nécessaires lorsque leur animal est malade.

Cette tendance a causé une hausse de la demande de médicaments pour animaux de compagnie, qui a entraîné l'arrivée sur le marché de nombreux nouveaux fournisseurs de produits pharmaceutiques. Pendant la dernière année, il est souvent arrivé que des animaux tombent malades après qu'on leur a donné des médicaments fabriqués par deux de ces nouveaux venus qui ne respectaient pas les exigences strictes de Santé Canada. À la suite de ces incidents, la réglementation applicable aux médicaments destinés aux animaux a été resserrée et les sanctions en cas d'infraction ont été renforcées.

### ANNEXE III OUVERTURE DE NOUVEAUX CAMPS DE LUXE POUR CHIENS

*Préparé par Elaine*

Jusqu'à présent, BALA a eu deux principaux types de clients : les propriétaires de chiens qui veulent des vacances originales avec leurs chiens et les propriétaires qui ont besoin d'une pension pour leurs chiens pendant leurs voyages d'affaires ou d'agrément.

Le premier camp BALA a coûté 4,8 millions \$, mais le coût combiné des deux nouveaux camps serait de 6,8 millions \$ parce que ces deux nouveaux camps ne seraient pas aussi grands que le premier. Chaque nouveau camp n'accueillerait que 40 chiens par jour, alors que BALA peut en accueillir 60.

J'ai préparé l'analyse suivante à partir des résultats réels de la première année d'exploitation de BALA (2024) :

Description	Camp BALA existant (RÉEL)	Deux nouveaux camps envisagés (PROJECTIONS combinées)		
		50 %	70 %	90 %
Taux d'occupation	60 %	50 %	70 %	90 %
Tarif quotidien par chien	105 \$	105 \$	105 \$	105 \$
Nombre maximal de chiens par jour	60	80	80	80
Nombre de jours d'ouverture dans une année	365	365	365	365
Montant total tiré de la prise en pension	1 379 700 \$	1 533 000 \$	2 146 200 \$	2 759 400 \$
Ventes de marchandises	500 000	605 500	800 000	1 000 000
Toilettage	65 000	77 500	112 000	143 000
Séjours des propriétaires	438 000	497 000	631 300	832 200
Total des produits d'exploitation	2 382 700	2 713 000	3 689 500	4 734 600
Total des charges	1 366 540	1 965 100	2 096 000	2 116 920
Bénéfice net	1 016 160 \$	747 900 \$	1 593 500 \$	2 617 680 \$

**ANNEXE IV**  
**PHARMACIES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE**

*Préparé par Julia*

Étant donné qu'elle devrait rénover ses magasins pour y aménager les pharmacies, JRP aurait moins d'espace sur ses rayons pour vendre des articles pour animaux de compagnie. De plus, les travaux de construction dans chaque magasin dureraient environ trois semaines. Toutefois, les magasins pourraient rester ouverts pendant les travaux.

Compte tenu de la hausse de la demande de médicaments et de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, la demande de pharmaciens vétérinaires agréés, une profession nouvellement créée en 2024, a récemment augmenté. Comme la profession est jeune, des cliniques vétérinaires et des pharmacies pour animaux de compagnie peinent à trouver et à embaucher ces professionnels.

En me fondant sur mes recherches et mes discussions avec mes amis vétérinaires, j'ai compilé les estimations suivantes sur les produits d'exploitation et les coûts potentiels des pharmacies qui seraient aménagées dans les animaleries de JRP :

- Nous pourrions ouvrir une pharmacie dans chacun des 20 magasins actuels de JRP. Le coût estimé des travaux serait de 225 000 \$ par magasin.
- Pour chaque pharmacie, nous embaucherions un pharmacien vétérinaire agréé, au salaire annuel de 120 000 \$.
- Les frais d'administration annuels pour chaque pharmacie devraient être de 77 500 \$.
- Chaque pharmacie devrait générer des produits d'exploitation de 460 000 \$ par année.
- Compte tenu du coût de nos achats de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, nous réaliserions une marge brute de 50 %.

**ANNEXE V**  
**PARTENARIAT AVEC PET FRESH**  
*Préparé par Richard*

Pour conclure ce partenariat, JRP devrait verser 650 000 \$ à Pet Fresh, qui utiliserait cet argent pour louer et rénover un bâtiment au Canada où se feraient l'assemblage et l'expédition des boîtes. En contrepartie, JRP recevrait 50 % des bénéfices que générerait cette nouvelle activité.

Pet Fresh exerce ses activités depuis deux ans en Allemagne. Compte tenu de son expérience, l'équipe de direction de Pet Fresh s'attend à ce que le nouveau partenariat avec JRP génère des produits d'exploitation annuels de 1,3 million \$. Le coût estimatif des produits vendus représenterait 40 % des produits d'exploitation. Les frais d'expédition annuels sont actuellement estimés à 300 000 \$, et les frais d'administration annuels s'établiraient à 200 000 \$.

Toutefois, il existe une certaine incertitude quant au coût des produits vendus et aux frais d'expédition prévus. La principale composante du coût des produits vendus est le prix des aliments, et le prix du carburant est la principale composante des frais d'expédition. Ces dernières années, ces prix ont généralement augmenté annuellement, notamment à cause de l'inflation. Par conséquent, les coûts pourraient être plus élevés que dans les estimations. Selon que la hausse des coûts est modérée ou importante, on peut s'attendre à ce que le coût des produits vendus et les frais d'expédition augmentent comme suit l'année prochaine :

<b>Élément</b>	<b>Modérée</b>	<b>Importante</b>
Coût des produits vendus	8 %	15 %
Frais d'expédition	20 %	40 %

**ANNEXE VI**  
**CONTRAT DE DISTRIBUTION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES**  
**POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE**

*Préparé par Steve*

Le contrat avec PPC permettrait à JRP de distribuer des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie aux vétérinaires et aux pharmacies pour animaux partout au Canada. Un règlement adopté récemment requiert la détention d'un permis et la présence d'un pharmacien vétérinaire agréé sur place pour la prescription des produits pharmaceutiques pour animaux.

Tous les produits de PPC ont été autorisés pour la vente aux États-Unis.

Selon le contrat proposé, JRP verserait un montant initial de 500 000 \$ pour acquérir les droits de distribution exclusifs des produits de PPC au Canada. D'après nos études de marché, nos ventes annuelles de produits de PPC se chiffraient à environ 16,5 millions \$. JRP recevrait une commission de 6 % sur toutes les ventes de produits de PPC au Canada pendant la durée du contrat. Le contrat, d'une durée initiale de cinq ans, pourrait être prolongé par JRP pour une autre période de cinq ans. Pour JRP, les coûts fixes annuels associés au fait de devenir le distributeur national de PPC sont estimés à 540 000 \$, et JRP s'attend à ce que les coûts variables du projet correspondent à 2 % des ventes annuelles de produits de PPC au Canada.

**ANNEXE VII**  
**COURS DRESSAGE+**  
*Préparé par Elaine*

Avant que JRP puisse lancer le programme Dressage+, Irène devrait former les autres personnes qui deviendront dresseurs pour le programme. Le seul autre coût de démarrage de ce projet serait celui de la publicité auprès des propriétaires d'animaux de compagnie. JRP estime que ces coûts initiaux s'élèveraient à 100 000 \$ au total.

Irène offrirait deux versions du cours Dressage+ : une d'une semaine et une autre de deux semaines. Toutefois, il n'y aurait pas de chevauchement entre les différents types de cours parce que, concrètement, un seul cours peut se donner à la fois.

<b>Version du cours</b>	<b>Une semaine</b>	<b>Deux semaines</b>
Nombre de cours offerts par année	16	10
Prix demandé aux propriétaires de chiens	2 000 \$	3 500 \$
Nombre de chiens par cours	12	12

Les coûts variables associés au programme Dressage+ correspondraient à 30 % des produits d'exploitation. La charge salariale totale pour les dresseurs qui donneraient les cours serait de 6 200 \$ par semaine de cours. S'il n'était plus possible de donner les cours Dressage+ à BALA, JRP devrait louer les installations nécessaires pour offrir le programme. Elle a trouvé un endroit approprié, au coût de 5 600 \$ par semaine. Enfin, l'administration du programme donnerait lieu à

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 12 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (CFL – Version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 1<sup>er</sup> mai 2025. Votre patron chez Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG) vous a confié à vous, CPA, une autre mission auprès de CanDo Fitness Itée (CFL).

Depuis la mission que SCG a réalisée auprès de CFL en 2022, CFL a converti en centres d'escalade intérieurs les huit gyms désignés par Brian. CFL a aussi accepté la proposition d'Amanda d'ouvrir des PurCafé, qui servent des mets santé, dans cinq de ses gyms. Les deux investissements ont été fructueux jusqu'à maintenant. CFL a renoncé à acquérir Mighty Fitness inc. et n'a pas donné suite à la proposition de Zenfit.

Pour réaliser ces investissements, CFL a accepté le contrat de cession-bail que lui avait proposé Hume Properties REIT (HPR) et a annulé le versement aux actionnaires du dividende annuel de 2 millions \$ pour 2022. La société a recommencé à verser le dividende annuel depuis. CFL doit aussi investir 4 millions \$ chaque année pour l'achat de nouvel équipement de conditionnement physique, afin de maintenir ses gyms au goût du jour. En plus de ces fonds nécessaires aux fins de ses achats annuels d'équipement, CFL a aussi actuellement en main 6,5 millions \$ pour de nouveaux projets d'investissement, mais n'a pas accès à d'autre financement par emprunt.

CFL a réussi à s'entendre avec ses instructeurs de conditionnement physique : elle a augmenté leur rémunération, et les paie maintenant équitablement pour toutes leurs heures de travail (y compris pour la préparation, l'installation et le rangement de l'équipement requis pour les cours). En conséquence, la qualité des cours s'est améliorée, ce qui a fait augmenter la satisfaction et la fidélisation des abonnés.

Compte tenu du succès des PurCafé et des centres d'escalade, le Conseil d'administration (le Conseil) est impatient de réaliser d'autres investissements pour diversifier davantage les sources de produits d'exploitation de CFL. Le Conseil souhaite que tous les investissements stratégiques effectués améliorent à la fois les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL. Toutefois, étant donné qu'il souhaite préserver le versement de dividendes par la société, le Conseil accordera la priorité aux projets moins risqués, simples à réaliser, et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation.

Vers la fin de 2022, CFL a révisé ses énoncés de vision et de mission, qui se lisent maintenant comme suit :

Énoncé de vision : « *Dans un environnement convivial et accueillant, offrir des cours, l'accès à de l'équipement et d'autres commodités et services dans le but de motiver les gens et de les aider à adopter un mode de vie sain. »*

Énoncé de mission : « *Donner les moyens aux gens de tous âges d'adopter un mode de vie sain et actif, en leur proposant de l'équipement de pointe et des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants. »*

Au cours des dernières années, les choix de modes de vie sains ont fortement gagné en popularité. La demande de produits et services de conditionnement physique a donc considérablement augmenté, surtout ceux permettant de s'entraîner à la maison. La demande de mets nutritifs a aussi connu une croissance constante.

En janvier dernier, pour promouvoir l'adoption de saines habitudes de vie, le gouvernement du Canada a lancé le Programme de remise pour frais de conditionnement physique (PRFCP), qui permet aux Canadiens qui achètent des produits et services directement liés à l'activité physique d'obtenir un crédit d'impôt annuel pouvant atteindre 750 \$.

Le Conseil vous demande de prendre connaissance de l'information fournie et de préparer un rapport dans lequel vous analyserez les possibilités d'investissement d'un point de vue stratégique et formulerez une recommandation sur chacune de ces possibilités. Vous devez aussi indiquer au Conseil tous les facteurs importants qui n'ont pas été considérés. Le Conseil aimerait aussi que vous commentiez l'orientation stratégique générale de CFL et que vous décriviez l'effet que chaque possibilité pourrait avoir sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences de l'impôt des sociétés dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

	<b>Page</b>
Annexe I – Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	41
Annexe II – Gym Dépôt .....	47
Annexe III – Contrat de gestion des gyms des Hôtels Sunnyside.....	48
Annexe IV – Cours de conditionnement physique diffusés en continu.....	49
Annexe V – Cliniques de physiothérapie.....	50
Annexe VI – Ouverture de nouveaux PurCafé.....	51

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Phillip : Merci de vous joindre à nous, CPA.

J'ai le plaisir de vous annoncer que la situation financière de CFL s'est améliorée depuis la plus récente mission de SCG. Nous attribuons surtout cette amélioration à la hausse de nos taux de renouvellement des abonnements annuels et aux produits d'exploitation supplémentaires qu'ont générés nos centres d'escalade et les PurCafé.

Rosa : CPA, nous commençons à envisager de réduire notre participation aux activités quotidiennes de CFL. Nous avons l'intention de rester membres du Conseil, mais de confier toutes les fonctions de gestion de CFL aux directeurs principaux dans environ cinq ans; aucune date définitive n'a toutefois été déterminée.

Phillip : Effectivement, Rosa. CPA, quand nous ne participerons plus activement à la gestion de l'exploitation, nous ne toucherons plus de salaire. Nous financerons plutôt nos retraites grâce aux dividendes que nous recevrons de CFL.

CPA : C'est noté.

Phillip : Parfait. Frank, peux-tu présenter la première possibilité d'investissement?

Frank : La société Gym Dépôt a récemment été mise en vente pour 10 millions \$. Elle vend de l'équipement de conditionnement physique, neuf et usagé, à prix réduit. Il y a actuellement neuf magasins Gym Dépôt, soit à Victoria, Vancouver, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Winnipeg, Ottawa, Québec et Halifax.

Rosa : Frank, nous n'avons pas assez de capitaux d'investissement pour ce projet.

Frank : Heureusement, ce n'est pas un obstacle à ce projet. Le propriétaire actuel de Gym Dépôt est disposé à prêter 7,5 millions \$ à l'acheteur; notre investissement initial se limiterait donc à 2,5 millions \$ en trésorerie.

Sandra : La diversification des sources de produits d'exploitation est importante pour le Conseil, mais je crains que les activités de Gym Dépôt diffèrent considérablement de toutes nos activités antérieures. Que peux-tu nous dire d'autre sur Gym Dépôt?

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Frank : La société a commencé ses activités il y a environ 25 ans avec l'ouverture d'un magasin à Victoria. Depuis, elle a ouvert petit à petit de nouveaux établissements un peu partout au pays. Le magasin d'Halifax, ouvert en 2021, est le plus récent. À ce jour, un seul magasin Gym Dépôt a dû fermer ses portes : celui de North Bay, en Ontario. Selon notre contrôle diligent, la population de North Bay, légèrement supérieure à 50 000 habitants, était insuffisante pour soutenir un détaillant d'équipement de conditionnement physique. La plupart des clients de Gym Dépôt sont des exploitants de centres de conditionnement physique, comme CFL, et des particuliers qui veulent s'équiper pour faire de l'exercice à la maison.

Phillip : Si nous achetons la société, qui gèrera les neuf magasins? L'équipe de direction actuelle de Gym Dépôt restera-t-elle après la vente?

Frank : Malheureusement, le propriétaire actuel, qui participe activement à la gestion de la société, veut prendre sa retraite après la vente. Il faudrait donc embaucher un directeur principal pour superviser l'exploitation des magasins. Toutefois, le modèle d'affaires de Gym Dépôt est assez simple. Le succès de Gym Dépôt résulte essentiellement de ses trois principaux contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs, qui lui permettent d'acheter de l'équipement au prix de gros. Chacun de ces contrats vient d'être renouvelé pour au moins 10 ans.

Rosa : Des sociétés semblables à Gym Dépôt ont récemment été vendues à un prix équivalent à 4,5 fois leur BAIIA. Frank, parle-nous davantage des contrats d'approvisionnement. Comme CFL pourrait acheter de l'équipement aux prix de gros, quelle réduction obtiendrions-nous sur les prix de nos futurs achats d'équipement par rapport à ce que nous payons actuellement?

Frank : Au moins 20 %. Ces contrats d'approvisionnement pourraient aussi servir à d'autres achats que des achats de stocks de Gym Dépôt.

Phillip : Merci. À ton tour, Sandra.

Sandra : Merci, Phillip. Pour tirer profit de l'intérêt actuel pour la santé et le conditionnement physique, Hôtels Sunnyside (Sunnyside) veut aménager un petit gym bien équipé dans chacun de ses sept établissements. Vu son inexpérience dans ce domaine, Sunnyside a proposé un contrat à CFL pour la gestion des gyms de ses hôtels.

Selon la proposition actuelle de Sunnyside, CFL s'occuperait de la conception et de l'exploitation de chaque gym, et elle fournirait l'équipement nécessaire, dont CFL conserverait la propriété. En contrepartie, Sunnyside verserait chaque année un montant fixe à CFL.

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Frank : La conception des gyms poserait des défis, surtout en raison du peu d'espace disponible dans chaque hôtel. Quelles seraient les autres responsabilités de CFL après l'ouverture des gyms?
- Sandra : CFL fournirait le personnel nécessaire aux activités de chaque gym et à l'entretien de l'équipement. Elle devrait également renouveler l'équipement tous les deux ans. Sunnyside a proposé de nommer les gyms de ses hôtels « Gyms Sunnyside par CanDo Fitness ».
- Brian : J'aime le fait que CFL profiterait de publicité gratuite grâce à ce contrat. Nous pourrions peut-être même amener des clients des hôtels à s'abonner aux gyms CFL.
- Phillip : En effet, mais qu'arriverait-il si un incident survenait ou si quelqu'un se blessait dans le gym d'un hôtel?
- Rosa : Et combien coûterait tout l'équipement nécessaire?
- Sandra : Avant la réunion d'aujourd'hui, j'ai demandé à Frank de me fournir une estimation sommaire. D'après ses entretiens avec un des fournisseurs actuels de CFL, le coût d'achat total du nouvel équipement, pour tous les gyms des sept hôtels, serait d'environ 650 000 \$.
- Phillip : Merci, Sandra. Brian, la parole est à toi.
- Brian : D'accord. Des amis qui travaillent dans l'industrie cinématographique m'ont fait connaître Rise Edustream (RiseEd), une société qui produit et distribue des vidéos éducatives. RiseEd a proposé à CFL ses services de création de vidéos de conditionnement physique destinées à une plateforme en ligne.
- Phillip : Ça me rappelle la composante vidéos diffusées en continu de la proposition de Zenfit que nous avons examinée en 2022.
- Brian : C'est exact, Phillip. Le concept est le même, mais dans ce cas-ci, c'est notre marque qui serait mise en valeur plutôt que celle de Zenfit. CFL pourrait ainsi en tirer une grande visibilité auprès d'une nouvelle clientèle potentielle. Par ailleurs, nous aurions le plein contrôle sur les types de vidéos qui seraient créés : musculation, cardio, yoga, méditation, et j'en passe. Nous pourrions créer un vaste catalogue de vidéos de conditionnement physique que nos abonnés pourraient utiliser pour s'entraîner à la maison.
- Rosa : Qu'est-ce qu'il en coûterait? Et quel rôle RiseEd jouerait-elle?

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Brian : RiseEd nous facturerait des frais selon le nombre d'abonnés que nous attirerions sur la plateforme. Nous verserions à RiseEd 2 millions \$ par année pour chaque tranche de 10 000 abonnés ou moins. Par exemple, si nous avons 2 500 abonnés à la fin de l'année, RiseEd nous facturerait 2 millions \$ pour cette année-là. Si nous avons 21 000 abonnés à la fin de l'année suivante, elle nous facturerait 6 millions \$.

RiseEd s'occuperait du volet technologique, comme la plateforme en ligne qui donnerait accès aux vidéos à nos abonnés, et de la production des vidéos. CFL n'aurait qu'à fournir les instructeurs de conditionnement physique et les programmes d'entraînement, et elle se chargerait du marketing et du service à la clientèle.

Rosa : Quels seraient les coûts de démarrage?

Brian : RiseEd estime que CFL devrait engager des coûts de 2,5 millions \$, dont 1,5 million \$ serait versé à RiseEd pour la création de la plateforme en ligne. Les 1 million \$ restants serviraient à l'aménagement d'un studio de tournage et à l'achat du matériel d'enregistrement des séances d'entraînement.

Phillip : J'hésite, Brian. Dans nos recherches sur la composante vidéos de la proposition de Zenfit, nous avons découvert qu'il existait beaucoup de produits concurrents, et c'était il y a plus de trois ans! Dans quelle mesure crois-tu aux prévisions de RiseEd quant au nombre d'abonnés pour chaque année?

Brian : Il faudrait accroître notre budget de marketing et notre présence sur les médias sociaux. Le nombre d'abonnés à la plateforme dépendrait largement de ces efforts ainsi que du choix des bons instructeurs pour diriger les séances d'entraînement. Nous pourrions aussi embaucher quelques athlètes professionnels pour faire la promotion de nos vidéos, ou même pour y participer.

Phillip : C'est une idée intéressante. Enfin, nous avons dressé une liste de huit gyms de CFL où de l'espace sous-utilisé pourrait servir à générer des produits d'exploitation supplémentaires. Nous avons deux idées à examiner concernant cet espace. Rosa, peux-tu nous décrire le projet de cliniques de physiothérapie?

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Rosa : Nous savons que l'exercice et le conditionnement physique n'ont jamais été aussi populaires. Or, cette tendance amène une hausse des blessures causées par l'exercice. C'est pourquoi la demande de services de physiothérapie est en croissance. Un abonné de longue date de nos gyms, Nav Srinivasan, un physiothérapeute chevronné, m'a récemment parlé d'un projet. Il propose de superviser l'aménagement et l'exploitation de huit cliniques de physiothérapie CFL. Selon mes recherches, l'aménagement et l'achat du matériel de chaque clinique coûteraient 495 000 \$ (les coûts du matériel représenteraient 70 % du montant initial de 495 000 \$).
- Sandra : Avons-nous défini les facteurs clés de succès de ce projet?
- Rosa : La compétence de nos physiothérapeutes sera essentielle. Quand nous aurons réuni une équipe de physiothérapeutes hautement qualifiés, nous devons faire connaître nos cliniques au moyen d'une campagne de marketing intensive. La réputation des cliniques sera également essentielle à leur succès. Il faudra donc nous assurer que nos clients soient satisfaits.
- Brian : Les services de physiothérapie diffèrent grandement des services qu'offre actuellement CFL. Essentiellement, nous partirions de zéro. Ces services nécessiteraient le lancement d'un nouveau site Web.
- Rosa : Il nous faudrait également une couverture d'assurance complète. Toutefois, quand les cliniques fonctionneront à leur pleine capacité, il est certain qu'elles seront rentables. Il s'agit d'un service hautement spécialisé et technique, qui devrait générer des produits d'exploitation très intéressants.
- Frank : Les clients des cliniques seront-ils admissibles à la nouvelle remise du PRFCP offerte par le gouvernement?
- Rosa : Pas encore, mais le gouvernement a indiqué son intention de revoir les critères d'admissibilité au programme afin d'englober les services de physiothérapie.
- Phillip : Offrir de tels services à nos abonnés directement dans nos gyms nous conférerait un avantage concurrentiel qui pourrait nous aider à attirer et à fidéliser davantage d'abonnés. Sandra, parle-nous de l'autre idée.
- Sandra : D'accord. Amanda aimerait accroître la présence de PurCafé en ouvrant un nouveau restaurant dans chacun des gyms où il y a de l'espace sous-utilisé. Les coûts d'aménagement seraient de 340 000 \$ pour chaque restaurant. Si nous acceptons cette proposition, la rémunération d'Amanda augmentera pour atteindre 20 % du bénéfice d'exploitation net des PurCafé.

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

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Phillip : Amanda a certainement fait ses preuves. Nous avons reçu d'excellents commentaires sur nos cinq premiers restaurants, et nos abonnés sont très heureux d'avoir facilement accès à des mets savoureux et nutritifs.
- Rosa : C'est vrai, mais le potentiel de génération de produits d'exploitation de ces restaurants est largement inférieur à celui des cliniques de physiothérapie. De plus, ces derniers temps, Amanda a pris des décisions unilatéralement. Par exemple, elle a modifié plusieurs éléments du menu sans d'abord en discuter avec nous. Cette tendance est inquiétante.
- Sandra : Je me questionne aussi sur la charge de travail d'Amanda. Depuis 2022, elle a ouvert trois autres de ses propres restaurants végétariens, et elle veut maintenant ouvrir huit PurCafé de plus? Ça fait beaucoup. Amanda en a tellement sur les épaules que je crains une baisse de la qualité de nos PurCafé.
- Frank : Il est agréable de travailler avec Amanda, et elle contribue à créer de la valeur pour CFL. L'aménagement des cinq premiers PurCafé a représenté un défi logistique, mais le Conseil a participé de façon minimale à l'exploitation des restaurants après leur ouverture. Amanda a été aux commandes à chaque étape.
- Sandra : Enfin, la tendance vers l'adhésion à un mode de vie sain a attiré un grand nombre de nouveaux acteurs sur le marché. Il y a maintenant beaucoup plus de restaurants et de cafés offrant un menu santé qu'il y a trois ans.
- Phillip : Excellent point, Sandra. Merci à tous pour votre contribution aujourd'hui. CPA, le Conseil est impatient de recevoir votre rapport. La réunion est levée.

## ANNEXE II GYM DÉPÔT

*Préparé par Frank Chang*

Depuis sa création, Gym Dépôt a vu ses produits d'exploitation augmenter principalement grâce à l'ouverture de nouveaux magasins. Chaque magasin actuel compte un gérant et quelques employés qui répondent aux questions des clients.

### Données financières

*Gym Dépôt  
État des résultats  
Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024  
Audité*

Produits d'exploitation	18 720 200 \$
<b>Charges</b>	
Achats	10 296 100
Salaires	2 550 400
Frais d'occupation	1 928 600
Marketing et publicité	950 100
Frais généraux et administratifs	827 200
Total des charges	16 552 400
Bénéfice d'exploitation	2 167 800
Moins : charge d'intérêts	91 800
Bénéfice avant impôts	2 076 000 \$

Les frais généraux et administratifs comprennent une charge ponctuelle de 450 000 \$ que Gym Dépôt a engagée pour retenir les services d'une banque d'affaires et d'un cabinet comptable, qui aident à la vente de la société.

Les salaires comprennent le salaire de 75 000 \$ du propriétaire. CFL versera vraisemblablement un salaire annuel de 115 000 \$ par année au directeur principal qui reprendra les tâches du propriétaire.

Autres informations sur Gym Dépôt au 31 décembre 2024 :

- Solde de trésorerie : 10 000 \$
- Solde des emprunts portant intérêt : 1,4 million \$

**ANNEXE III**  
**CONTRAT DE GESTION DES GYMS DES HÔTELS SUNNYSIDE**

*Préparé par Sandra MacCarthy*

Sunnyside verserait 1,85 million \$ à CFL pour chaque année que durerait le contrat.

Le contrat aurait une durée initiale de cinq ans, qui serait prolongée de cinq autres années si les clients de Sunnyside sont satisfaits des gyms.

Sunnyside prévoit inaugurer les gyms le 1<sup>er</sup> janvier 2026. Chaque gym serait ouvert de 6 h à 22 h, 365 jours par année. Selon les conditions du contrat, Sunnyside exigerait qu'un employé de CFL se trouve en tout temps dans chaque gym pendant les heures d'ouverture. Cet employé, payé 20 \$ l'heure par CFL, devrait répondre aux questions des clients et veiller au bon fonctionnement de l'équipement. CFL devrait aussi embaucher un nouveau directeur principal qui superviserait l'exploitation des gyms dans les hôtels Sunnyside, au salaire annuel de 115 000 \$.

L'équipement usagé aura une valeur de récupération d'environ 40 %. Le coût du capital pour ce projet est de 12 %.

**ANNEXE IV**  
**COURS DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE DIFFUSÉS EN CONTINU**

*Préparé par Brian Mitchell*

Les vidéos de conditionnement physique diffusées en continu ont rapidement gagné en popularité. Selon un récent rapport sectoriel, cette tendance devrait se maintenir dans un avenir prévisible. D'autres sociétés de conditionnement physique ont réussi à s'attirer une base d'abonnés loyaux en jumelant leurs vidéos diffusées en continu à un appareil d'exercice distinct, comme le Zentracker de Zenfit. RiseEd a évoqué la possibilité – très intéressante – que CFL développe ultérieurement son propre appareil.

RiseEd a préparé les prévisions suivantes pour les trois premières années du projet. Toutes les charges sont fixes, sauf les frais facturés par RiseEd, qui augmenteraient pour chaque tranche supplémentaire de 10 000 abonnés ou moins.

	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Nombre d'abonnés	10 000	25 000	35 000
Coût de l'abonnement (mensuel)	40 \$	40 \$	40 \$
Produits d'exploitation mensuels	400 000 \$	1 000 000 \$	1 400 000 \$
Produits d'exploitation annuels	4 800 000 \$	12 000 000 \$	16 800 000 \$
<b>Charges</b>			
Frais payés à RiseEd	2 000 000	6 000 000	8 000 000
Main-d'œuvre	750 000	750 000	750 000
Marketing	500 000	250 000	250 000
Frais généraux et administratifs	45 000	45 000	45 000
Total des charges	3 295 000	7 045 000	9 045 000
Bénéfice d'exploitation	1 505 000 \$	4 955 000 \$	7 755 000 \$

RiseEd a proposé que le contrat ait une durée initiale de six ans, renouvelable au gré de CFL pour six ans de plus.

## **ANNEXE V CLINIQUES DE PHYSIOTHÉRAPIE**

*Préparé par Rosa van der Schuren*

### **Projections financières et hypothèses sous-jacentes**

- Chaque clinique de physiothérapie serait ouverte du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, 48 semaines par année.
- Dans chaque clinique, il y aurait une salle d'attente et quatre salles d'examen fermées.
- Les produits d'exploitation seraient de 6 720 000 \$ si les huit cliniques fonctionnaient à 100 % de leur capacité; de 5 040 000 \$ si elles fonctionnaient à 75 %; et de 3 360 000 \$ si elles fonctionnaient à 50 %.
- Les coûts d'exploitation prévus seraient les suivants :
  - Les coûts variables représenteraient 20 % des produits d'exploitation.
  - Chaque clinique emploierait quatre physiothérapeutes, qui recevraient un salaire annuel de 90 000 \$ chacun.
  - Les autres coûts fixes annuels devraient s'établir à 105 000 \$ par clinique. L'amortissement est compris dans ce montant (le matériel de chaque clinique devrait avoir une durée de vie de 10 ans).
- Les charges ci-dessus n'incluent pas le salaire annuel de 250 000 \$ que demande Nav pour diriger l'aménagement et l'exploitation des cliniques.

### **Informations supplémentaires sur le projet**

- Pour des raisons d'accessibilité, il faudrait réserver des places de stationnement pour la clinique devant chacun des gyms où seraient fournis des services de physiothérapie.
- Les prêteurs ont une perception favorable des cliniques de santé dont les produits d'exploitation sont stables. Ces cliniques peuvent souvent obtenir du financement par emprunt à des taux avantageux.
- Lorsqu'ils sont satisfaits de leur traitement, les patients semblent très loyaux à l'égard de leur clinique de physiothérapie.

## ANNEXE VI OUVERTURE DE NOUVEAUX PURCAFÉ

*Préparé par Sandra MacCarthy*

Le rapport interne sur les bénéfices présenté ci-dessous fait état de la performance moyenne des PurCafé. Ce rapport a été compilé à partir des données sur les cinq PurCafé existants de CFL.

### *PurCafé Rapport sur les bénéfices (moyenne par restaurant) Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024*

Produits d'exploitation	896 400 \$
<b>Charges</b>	
Coût variable des aliments et des boissons	421 300
Main-d'œuvre	131 000
Fournitures et autres coûts	50 000
Amortissement	39 000
Publicité	11 000
Total des charges	652 300
Bénéfice d'exploitation	244 100
Quote-part d'Amanda (15 %)	(36 600)
Bénéfice d'exploitation net revenant à CFL	207 500
Nombre de PurCafé	5
Total du bénéfice d'exploitation revenant à CFL	1 037 500 \$

Actuellement, 80 % des produits d'exploitation des PurCafé proviennent des abonnés de CFL qui y mangent après un entraînement; les 20 % restants proviennent des non-abonnés qui ne viennent au gym que pour PurCafé. Depuis l'ouverture des cinq premiers restaurants, le taux de fidélisation des abonnés aux gyms où se trouve un PurCafé s'est amélioré. Les abonnés ont aussi mentionné que les restaurants contribuent à renforcer leur sentiment d'appartenance aux gyms. Toutefois, pendant l'exercice, CFL a reçu plusieurs commentaires d'abonnés selon lesquels la qualité du service des restaurants a diminué dernièrement. Un abonné a aussi mentionné que, pour la première fois depuis l'ouverture du PurCafé de son gym, il n'avait pas pu commander certains mets au menu parce qu'ils n'étaient pas disponibles.

Pour approvisionner les huit nouveaux PurCafé proposés, Amanda prévoit louer deux autres établissements qui serviront à la préparation des mets qui seront ensuite servis dans les restaurants. La charge locative annuelle sera de 225 000 \$ par établissement. Outre cette nouvelle charge, Amanda prévoit que les produits d'exploitation et les coûts des nouveaux PurCafé seront très comparables à ceux de la moyenne des PurCafé existants.

**ANNEXE C**

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 13 SEPTEMBRE 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 13 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 2**

**Étude de cas**

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

**L'information qui est commune à tous les rôles est présentée dans la section intitulée « Information commune ». Les informations supplémentaires propres à chaque rôle sont fournies dans la section « Informations particulières ».**

**SOMMAIRE**

<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	<b>Page</b>
Contexte .....	54
<b>Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Travail à faire en Certification .....	55
Travail à faire en Finance .....	56
Travail à faire en Gestion de la performance .....	57
Travail à faire en Fiscalité .....	58
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Annexe I – Informations sur la société et sur le secteur d'activité .....	59
Annexe II – Extrait du projet d'états financiers .....	60
Annexe III – Courriel de la vice-présidente de la division Végé-poulet .....	63
Annexe IV – Compte rendu de l'entretien avec Juliette .....	66
<b>Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Annexe V – Rôle en Certification – Informations supplémentaires .....	68
Annexe V – Rôle en Finance – Informations supplémentaires .....	76
Annexe V – Rôle en Gestion de la performance – Informations supplémentaires .....	84
Annexe V – Rôle en Fiscalité – Informations supplémentaires .....	94

## **CONTEXTE**

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

La société Aliments végétaux Bold Itée (Bold) fabrique des produits de poulet végétalien (végé-poulet), soit des burgers, des croquettes et des saucisses, ainsi que du bacon de dinde végétalien (végé-dinde). Son usine et son siège social sont situés à Winnipeg, au Manitoba. Bold vend ses produits à de petites chaînes de détaillants en alimentation et à des épiceries indépendantes du Canada et de l'Ouest des États-Unis, ainsi qu'à quelques restaurants. Bold prépare ses états financiers selon les NCECF.

Au moment de la création de la société en 2012, Bold ne vendait que des produits de végé-poulet. Les actionnaires fondateurs sont deux amis : Juliette Pfeiffer, une ingénieure industrielle, et Simon Kinnunen, un scientifique en recherche alimentaire. Chacun détient 10 000 actions ordinaires de la société. En 2019, Placements Treadstone Itée (Treadstone), une société de capital-investissement, a investi 8 millions \$ dans Bold en contrepartie de 30 000 actions privilégiées avec droit de vote et entièrement participantes, conférant à Treadstone 60 % des actions avec droit de vote. Peu après, Bold a acquis l'actif net d'une société produisant du bacon de végé-dinde.

Treadstone est entièrement détenue par Richard Derman. Deux représentants de Treadstone, Allan Tokko et Yasmin Ozar, qui sont tous les deux CPA, forment avec Juliette et Simon le Conseil d'administration (le Conseil) de Bold. Treadstone investit dans des sociétés à capital fermé dans le but d'accroître la valeur des actions de ces sociétés et, ultimement, de céder les actions cinq à huit ans plus tard. Treadstone participe étroitement aux décisions d'exploitation quotidiennes de toutes les sociétés dans lesquelles elle investit. Les décisions d'exploitation ont pour objectif de maximiser les bénéfices mensuels des divisions.

Treadstone a convoqué une assemblée du Conseil, car Allan et Yasmin s'inquiètent de la difficulté qu'éprouve Bold à maintenir sa rentabilité et de son incapacité à atteindre ses cibles de ventes et de bénéfices. Plusieurs acheteurs stratégiques ont manifesté à Treadstone leur intérêt à acquérir ses actions de Bold, mais les discussions ne sont encore qu'au stade préliminaire et Treadstone n'a reçu aucune offre.

Nous sommes le 10 mars 2023. Juliette et Simon croient que Bold peut connaître une forte croissance et une augmentation importante de sa valeur, surtout compte tenu des brevets qu'elle détient et de sa technologie exclusive. Ils ont comme objectifs d'investir davantage dans l'automatisation, de réduire les coûts d'exploitation grâce à une meilleure efficacité et des économies d'échelle, de diminuer les délais de développement des produits et de faire connaître la marque de Bold pour qu'elle demeure concurrentielle.

Des informations supplémentaires sur votre rôle se trouvent dans la section portant sur celui-ci.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION**

Vous, CPA, êtes auditeur interne chez Treadstone. Vous relevez directement de Kayla Minhas, la directrice de l'audit interne de Treadstone. Le service d'audit interne de Treadstone a deux tâches prioritaires : réaliser des travaux de certification pour évaluer les activités d'exploitation et les résultats financiers des sociétés dans lesquelles Treadstone investit et offrir à ces dernières des services-conseils sur toutes les questions qui surviennent.

Le Conseil de Treadstone a demandé au service d'audit interne d'analyser des questions et des occasions propres à Bold. Kayla vous demande de vous occuper de certaines tâches concernant l'établissement du coût de revient des produits, les seuils de rentabilité et les écarts sur ventes pour la division Végé-poulet. Elle veut aussi que vous analysiez les questions d'information financière mentionnées par Juliette et l'opération conclue en 2022 avec Meals 2 Go inc., car le Conseil de Treadstone aimerait, en vue de son examen des résultats financiers de Bold, connaître l'opinion du service d'audit interne sur ces éléments.

Treadstone exige que toutes les sociétés dans lesquelles elle investit se soumettent tous les deux ans à une évaluation des risques de fraude. Kayla vous demande de consigner les facteurs de risque quant à la possibilité de fraude par la direction et les employés de Bold, tant au niveau des états financiers pris dans leur ensemble qu'en ce qui concerne les produits d'exploitation, et de décrire les réponses attendues de l'auditeur à chacun de ces facteurs de risque.

Pour préparer Bold en vue de son prochain audit de fin d'exercice, Kayla aimerait que vous décriviez les procédures d'audit que les auditeurs externes sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière mentionnées par Juliette et Kayla. En outre, elle vous demande d'analyser toutes les faiblesses du contrôle interne que vous relèverez dans le processus des achats et des comptes fournisseurs de Bold, et de formuler des recommandations pour les corriger.

Aux fins d'un projet du service d'audit interne concernant la revue des immobilisations corporelles de Bold, cette dernière a fourni un échantillon de données tirées d'un rapport du grand livre auxiliaire du matériel. Kayla vous demande d'analyser cet échantillon pour déterminer s'il comporte des irrégularités et de recommander des procédures d'audit additionnelles pour y remédier.

Bold envisage d'acquérir Cantine mobile végétarienne Gretta Ltée (Gretta), et souhaite vérifier si Gretta respecte la réglementation provinciale en matière de manutention, d'entreposage et de préparation des aliments. Bold a demandé au service d'audit interne de Treadstone de l'aider à examiner le projet d'acquisition. Kayla vous demande de recommander des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier si Gretta respecte la réglementation provinciale.

Kayla vous a aussi demandé de commenter le projet de plan d'audit interne pour 2023 de Bold qu'un stagiaire a préparé. Les auditeurs externes de Bold et ceux de Treadstone ont confirmé qu'ils ne s'appuieraient pas sur les travaux du service d'audit interne pour réaliser leur audit de l'exercice 2023.

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

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE**

Vous, CPA, êtes analyste financier chez Treadstone et relevez directement de Yasmin. Yasmin vous demande de vous occuper de certaines tâches concernant l'établissement du coût de revient des produits, les seuils de rentabilité et les écarts sur ventes pour la division Végé-poulet. Elle veut aussi que vous analysiez les questions d'information financière mentionnées par Juliette.

L'objectif de Treadstone est d'obtenir un rendement annualisé de 20 % à la cession de ses placements. Yasmin vous demande une évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, à partir des informations de 2022 seulement, et une estimation, fondée sur cette évaluation, du rendement annualisé que Treadstone tire de son placement.

Bold envisage de remplacer la machine servant à fabriquer les burgers de végé-poulet par une machine qui lui permettra d'automatiser le processus de fabrication. Yasmin vous demande de réaliser une analyse du projet d'investissement, d'expliquer les hypothèses et les risques qui influeraient sur votre analyse, et de formuler une recommandation.

Les actionnaires s'inquiètent des flux de trésorerie de Bold. Yasmin vous demande de calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold, d'analyser son fonds de roulement et d'estimer l'effet sur la trésorerie de ramener ce fonds de roulement aux moyennes sectorielles. Ensuite, elle vous demande de préparer le budget de trésorerie de chacun des trois prochains trimestres, en incorporant les coûts du financement existant et en supposant que le fonds de roulement cadre avec les moyennes sectorielles. Elle veut aussi que vous formuliez une conclusion sur le montant de financement à court terme additionnel qu'il faudrait obtenir, s'il y a lieu.

Bold a besoin de 10 millions \$ en financement à long terme additionnel pour augmenter sa capacité de production et générer des économies d'échelle, ce qui lui permettrait de gagner des parts de marché. Le Fonds ÉthiClimat lui a fait une proposition de financement. Treadstone a aussi offert d'investir 10 millions \$ aux mêmes conditions de paiement et de conversion que celles offertes par le Fonds ÉthiClimat. Yasmin vous demande d'analyser ces options du point de vue de Bold et de chacun de ses actionnaires, et de formuler une recommandation.

Treadstone doit décider si elle garde ou vend sa participation dans Bold. Pour étayer sa décision, Treadstone a recueilli des données sectorielles. Yasmin vous demande d'en évaluer la qualité et la pertinence, et d'analyser la performance de Bold par rapport aux données pertinentes.

Yasmin aimerait que vous calculiez le prix de vente que Treadstone devrait obtenir pour réaliser son rendement annualisé cible, et que vous analysiez les incidences qu'aurait la vente compte tenu des conditions de la convention entre actionnaires. Elle aimerait obtenir une recommandation pour savoir si Treadstone doit garder ou vendre sa participation dans Bold, selon l'ensemble de votre analyse.

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

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

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

Vous, CPA, êtes analyste financier au service Conseils en gestion de Treadstone. Vous relevez directement d'Allan. Allan vous demande de vous occuper de certaines tâches concernant l'établissement du coût de revient des produits, les seuils de rentabilité et les écarts sur ventes pour la division Végé-poulet. Il veut aussi que vous analysiez les questions d'information financière mentionnées par Juliette.

Actuellement, Bold a des contrats avec deux fournisseurs de protéine de pois, mais un nouveau producteur, AgroPois inc. (AgroPois), a récemment ouvert une usine au Manitoba. Allan aimerait que vous fassiez une analyse pour déterminer si Bold devrait résilier ses contrats existants et conclure un nouveau contrat d'approvisionnement à long terme avec AgroPois.

Un client potentiel exige la livraison juste-à-temps à divers endroits au Canada. Comme Treadstone a une participation dans une société de logistique, FFD inc. (FFD), Allan a préparé une estimation de ce que coûtera, pour ce client potentiel, l'utilisation soit de l'entreprise de transport actuelle de Bold, soit de FFD. Allan vous demande d'analyser ces informations et de recommander une des entreprises.

La directrice de la division Végé-dinde s'inquiète du prix de cession interne du mélange protéinique, qu'elle estime trop élevé. Allan vous demande de passer en revue la politique actuelle relative au prix de cession interne, d'analyser d'autres options possibles d'un point de vue quantitatif et qualitatif, et de formuler une recommandation.

Récemment, Bold a reçu les résultats d'une étude de marché. Allan vous demande d'interpréter ces résultats et de recommander des améliorations à Bold.

Le personnel des ventes se plaint du nouveau programme de rémunération, qui a été adopté en 2022. Allan vous demande d'évaluer les forces et les faiblesses de ce programme et de recommander des améliorations.

Allan vous demande d'établir, en fonction des objectifs des actionnaires et de vos diverses analyses, un nouveau tableau de bord équilibré présentant des objectifs et, pour chacun d'eux, un indicateur et une cible proposée pour 2023.

Enfin, Allan vous demande d'évaluer si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et, dans la négative, de résumer toutes les améliorations opérationnelles requises pour y arriver.

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

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ**

Vous, CPA, êtes fiscaliste chez Gaber & Peterson s.r.l. (G&P). Vous relevez directement de Sharon Chung, CPA. G&P fournit des services de fiscalité et des conseils financiers à Bold et à ses actionnaires depuis de nombreuses années. Sharon vous demande de vous occuper de certaines tâches concernant l'établissement du coût de revient des produits, les seuils de rentabilité et les écarts sur ventes pour la division Végé-poulet. Elle veut aussi que vous analysiez les questions d'information financière mentionnées par Juliette.

Ensuite, Sharon vous demande de calculer le revenu imposable et l'impôt fédéral à payer de Bold pour 2022. Parallèlement, elle aimerait que vous déterminiez à quelles sociétés Bold est liée et à quelles sociétés elle est associée, et que vous expliquiez pourquoi il est important de bien comprendre ces relations. Sharon aimerait que vous évaluiez le traitement fiscal d'un projet d'opération intersociétés.

Les actionnaires ont décidé que Juliette devrait visiter plus souvent les clients existants et potentiels. Par conséquent, Juliette devra utiliser une automobile. Sharon vous demande d'expliquer les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, pour Juliette personnellement et pour la société, selon que Bold achète ou loue l'automobile.

Juliette a aussi besoin d'aide pour préparer sa déclaration de revenus des particuliers. Sharon vous demande de calculer les incidences fiscales des ventes d'actions et d'estimer ensuite l'impôt fédéral à payer par Juliette pour 2022.

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

## **ANNEXE I – COMMUNE**

### **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ**

Bold fabrique un mélange protéinique principalement composé d'huile de tournesol et de protéine de pois. Au moyen d'une technologie exclusive et d'une recette développée par Simon, ce mélange est transformé en produits ayant l'apparence et le goût du poulet. Les actionnaires sont d'avis que ce procédé unique permet de créer des produits au goût supérieur, bien que ces derniers coûtent plus cher à produire. Le même mélange protéinique sert, après une autre étape de transformation, à la production du bacon de végé-dinde. Le prix de la protéine de pois varie beaucoup.

Bold a trois divisions, qui font un suivi distinct de leurs produits d'exploitation et de leurs charges :

- La division Mélange protéinique, qui transforme les matières premières pour fabriquer le mélange utilisé dans les produits que vendent les deux autres divisions.
- La division Végé-poulet, qui fabrique et vend des croquettes, des burgers et des saucisses.
- La division Végé-dinde, qui fabrique et vend le bacon végétalien.

Le secteur des substituts végétaliens est en phase de croissance : on prévoit qu'il affichera un taux de croissance annuel de 15 % au cours des deux prochaines années. Ce secteur comprend notamment des substituts de bœuf, de porc, de poulet, de dinde et de fruits de mer, qui sont faits d'ingrédients végétaux et qui se présentent sous diverses formes. Les entreprises de ce secteur, dont Bold, cherchent continuellement des moyens de réduire leur empreinte environnementale.

Les ventes de Bold n'ont pas connu une croissance aussi rapide que prévu, en raison de la faible notoriété de sa marque et de la présence limitée de la société dans certains canaux de distribution. Jusqu'à présent, Bold n'a pas eu la capacité de production nécessaire pour répondre à la demande des chaînes d'alimentation et restaurants nationaux, et n'a pas pu offrir ses produits aux prix qu'exigent ces clients. Pendant le dernier exercice, Bold a perdu des parts de marché au profit de concurrents.

Au premier trimestre de 2023, Bold a mis en œuvre diverses stratégies de marketing pour accroître ses ventes. Bold a demandé aux détaillants indépendants un prix légèrement plus élevé que la moyenne pour ses burgers, supposant qu'une légère augmentation n'aurait aucune incidence sur ses volumes de ventes. Or, les ventes auprès de ce groupe de clients ont diminué. Pour accroître le volume de vente de saucisses, Bold a offert aux détaillants un escompte temporaire sur le prix des saucisses. En février 2023, Bold a négocié un contrat de vente de croquettes de végé-poulet avec un nouveau client, une petite chaîne de détaillants en alimentation de produits végétaliens. Le prix négocié est plus bas que la moyenne, et le client s'est engagé à acheter des volumes importants.

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

*Aliments végétaux Bold Itée*  
*Bilan*  
*Aux 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2022	2021
	Projet	Audité
<b>Actif</b>		
Actifs à court terme :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 193 \$	1 421 \$
Comptes clients	10 404	9 044
Stocks	12 403	10 355
Charges payées d'avance	2 120	1 790
Total des actifs à court terme	<u>26 120</u>	<u>22 610</u>
Immobilisations corporelles – montant net	27 121	25 271
Brevets	464	0
Écart d'acquisition	2 640	2 640
Total de l'actif	<u><u>56 345 \$</u></u>	<u><u>50 521 \$</u></u>
<b>Passif</b>		
Passifs à court terme :		
Ligne de crédit	4 000 \$	4 000 \$
Comptes fournisseurs	15 204	13 442
Charges à payer	3 870	2 753
Tranche à court terme – emprunt à terme	1 000	1 000
Total des passifs à court terme	<u>24 074</u>	<u>21 195</u>
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	1 398	1 052
Effet à payer – fournisseur	2 000	0
Dette à long terme – emprunt à terme	14 300	15 300
Total du passif	<u>41 772</u>	<u>37 547</u>
<b>Capitaux propres</b>		
Actions privilégiées	8 000	8 000
Actions ordinaires	2 000	2 000
Bénéfices non répartis	4 573	2 974
Total des capitaux propres	<u>14 573</u>	<u>12 974</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>56 345 \$</u></u>	<u><u>50 521 \$</u></u>

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

*Aliments végétaux Bold Itée*  
*État des résultats et des bénéfices non répartis*  
*Exercices clos les 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2022	2021
	Projet	Audité
Produits d'exploitation	108 500 \$	96 400 \$
Coût des produits vendus	75 500	66 357
Marge brute	<u>33 000</u>	<u>30 043</u>
<b>Charges</b>		
Recherche et développement (R et D)	2 138	2 519
Frais de vente et frais généraux et administratifs	27 500	24 250
Total des charges	<u>29 638</u>	<u>26 769</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>3 362</u>	<u>3 274</u>
<b>Autres charges (produits)</b>		
Perte sur cession d'actifs	22	0
Pertes (gains) de change	210	(150)
Intérêts – ligne de crédit	260	371
Intérêts – effet à payer	13	0
Intérêts – dette à long terme	964	1 024
Total des autres charges (produits)	<u>1 469</u>	<u>1 245</u>
Bénéfice avant impôts	1 893	2 029
Impôts sur le bénéfice	(294)	(370)
Bénéfice net de l'exercice	<u>1 599</u>	<u>1 659</u>
Bénéfices non répartis à l'ouverture	<u>2 974</u>	<u>1 315</u>
Bénéfices non répartis à la clôture	<u><u>4 573 \$</u></u>	<u><u>2 974 \$</u></u>

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

**Informations supplémentaires (montants en milliers de dollars canadiens)**

1. Tous les coûts de développement et les frais d'enregistrement de brevets sont passés en charges dès qu'ils sont engagés.
2. L'amortissement total pour 2022 a été de 3 899 \$ pour les immobilisations corporelles et de 31 \$ pour les brevets. L'amortissement est calculé mensuellement, du début du mois de l'acquisition à la fin du mois de la cession, selon la méthode linéaire.
3. La charge de désactualisation relative à l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations s'est établie à 50 \$ en 2022 (45 \$ en 2021).
4. La ligne de crédit porte intérêt au taux préférentiel (qui est actuellement de 5,0 %) majoré de 1,5 %. Elle est garantie par les comptes clients et les stocks.
5. L'emprunt à terme porte intérêt au taux fixe de 6 %. Les intérêts sont payables à la fin de chaque mois. Les remboursements de capital annuels de 1 000 \$ sont payables les 31 août. L'emprunt à terme arrive à échéance en août 2036 et est garanti par toutes les immobilisations corporelles de la société. La juste valeur de marché de l'emprunt est actuellement de 13 200 \$.
6. Informations tirées de l'état des flux de trésorerie de 2022 :

Flux de trésorerie d'exploitation	4 742 \$
Flux de trésorerie d'investissement	(5 970) \$
Flux de trésorerie de financement	1 000 \$

**ANNEXE III – COMMUNE**  
**COURRIEL DE LA VICE-PRÉSIDENTE DE LA DIVISION VÉGÉ-POULET**

À : CPA  
De : Carolyn Abbotsford, vice-présidente, division Végé-poulet

Bonjour CPA,

Voici trois tâches à réaliser dès que possible.

**Méthode du premier entré, premier sorti (PEPS) ou méthode du coût moyen pondéré**

Nous établissons actuellement le coût de revient en production uniforme et continue selon la méthode du coût moyen pondéré. J'aimerais savoir si nous devrions plutôt utiliser la méthode PEPS. Veuillez calculer le solde des stocks de produits en cours au 31 janvier 2023 et le coût des produits fabriqués en janvier pour les croquettes de végé-poulet selon chaque méthode. Veuillez aussi décrire les facteurs qualitatifs qui pourraient justifier le passage à la méthode PEPS pour la prise de décisions par la direction, et recommander la méthode que nous devrions utiliser à l'avenir.

Le coût des matières premières et les coûts de transformation engagés pour les produits en cours s'établissaient à 82 070 \$ au 1<sup>er</sup> janvier. Le coût des matières premières et les coûts de transformation ont totalisé 2 005 580 \$ en janvier. Ces coûts ont été engagés uniformément tout au long du processus de fabrication.

Voici les informations de janvier 2023 sur la production des croquettes de végé-poulet :

Produits en cours au 1 <sup>er</sup> janvier	3 750 unités (degré d'achèvement de 60 %)
Production commencée en janvier	43 500 unités
Production achevée en janvier	35 250 unités
Produits en cours au 31 janvier	12 000 unités (degré d'achèvement de 80 %)

**ANNEXE III – COMMUNE (SUITE)**  
**COURRIEL DE LA VICE-PRÉSIDENTE DE LA DIVISION VÉGÉ-POULET**

**Analyse des seuils de rentabilité d'un nouveau produit**

Le service de R et D a consacré les six derniers mois au développement d'un nouveau produit, des lanières de végété-poulet, à consommer dans les salades ou les sautés. Jusqu'à maintenant, Bold a engagé des coûts de développement de 256 000 \$ pour ce produit.

J'ai trouvé une machine, la Pythagore, pour fabriquer ce produit en particulier. Nous pourrions la louer pendant cinq ans pour 1,12 million \$ par année. Pour déterminer si nous devrions louer la Pythagore ou recourir au processus traditionnel nécessitant beaucoup de main-d'œuvre, il nous faudrait connaître les seuils de rentabilité annuels en unités, avec et sans l'utilisation de la Pythagore, ainsi que le volume de ventes auquel le choix de l'une ou l'autre des deux options nous laisserait indifférents.

Le service du marketing suggère un prix de vente unitaire de 35,00 \$ et prévoit que nous pourrions vendre 250 000 unités la première année. Pour les deux options, le coût de la main-d'œuvre directe s'établit à 20,00 \$ l'heure et les coûts indirects variables à 9,80 \$ par heure de main-d'œuvre directe. Voici d'autres estimations :

<b>Élément</b>	<b>Sans l'utilisation de la Pythagore</b>	<b>Avec l'utilisation de la Pythagore</b>
Coût des matières premières	8,00 \$ par unité	7,00 \$ par unité
Heures de main-d'œuvre directe	0,60 heure par unité	0,25 heure par unité

Les coûts indirects de fabrication fixes seraient de 750 000 \$ par année, avec ou sans l'utilisation de la Pythagore. Si elle utilisait la Pythagore, Bold engagerait des frais d'entretien annuels de 460 000 \$, peu importe les volumes de production, plus 2,50 \$ par unité produite. Annuellement, l'utilisation de la Pythagore coûterait 390 000 \$ de plus en électricité, mais elle générerait des économies de 65 000 \$ en raison d'une réduction des coûts d'élimination des déchets.

Bold verse à ses vendeurs des commissions correspondant à 20 % de la marge sur coûts variables (MCV) avant commissions. Les salaires et les frais de marketing fixes s'établiront à 680 000 \$ par année pour ce nouveau produit.

**ANNEXE III – COMMUNE (SUITE)**  
**COURRIEL DE LA VICE-PRÉSIDENTE DE LA DIVISION VÉGÉ-POULET**

**Analyses des écarts sur ventes**

Un membre de mon équipe a préparé les informations suivantes, pour février 2023.

<b>Élément</b>	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	<b>Total</b>
Volume des ventes réel, en unités	47 000	54 000	37 000	138 000
Prix de vente net réel	68,50 \$	48,20 \$	42,60 \$	
Volume des ventes budgété, en unités	48 000	47 500	39 000	134 500
Prix de vente net budgété	68,20 \$	49,10 \$	45,10 \$	
MCV unitaire budgétée	18,13 \$	11,20 \$	11,90 \$	
MCV moyenne pondérée unitaire budgétée				13,88 \$

Veillez calculer l'écart sur volume des ventes pour chaque produit. Décomposez ensuite cet écart en un écart dû au volume des produits vendus et un écart dû à la combinaison des produits vendus. Veillez enfin analyser les causes des écarts et les incidences de ces écarts sur les bénéfices.

## ANNEXE IV – COMMUNE COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC JULIETTE

Juliette veut connaître les incidences des trois éléments suivants sur les états financiers au 31 décembre 2022.

### Écart d'acquisition

Les ventes de la division Végé-dinde se sont établies à 25 millions \$ en 2021 et à 21 millions \$ en 2022. En 2022, la division a perdu deux importants contrats, qui représentent 5 millions \$ de ses ventes annuelles, au profit d'un nouveau concurrent qui cible agressivement les clients de Bold et qui peut produire les volumes exigés à un prix concurrentiel.

En plus d'un écart d'acquisition de 2,64 millions \$, la division Végé-dinde compte les actifs et les passifs suivants :

Compte	Valeur comptable au 31 décembre 2022
Comptes clients	1 950 000 \$
Stocks	2 114 000
Immobilisations corporelles (montant net)	6 432 000
Comptes fournisseurs	3 020 000
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	560 000

Tous les actifs, sauf l'écart d'acquisition, ont déjà été soumis à un test de dépréciation. Il n'y avait aucune perte de valeur à comptabiliser.

Voici d'autres informations estimatives sur la division :

Total des flux de trésorerie futurs non actualisés	11 200 000 \$
Juste valeur avant les coûts de sortie	8 900 000 \$
Coûts de sortie en cas de vente	450 000 \$
Valeur d'utilité	9 200 000 \$

### Effet à payer

Bold a acheté du nouveau matériel de fabrication au coût de 3,2 millions \$; elle a payé 1,2 million \$ au fournisseur à la livraison (le 1<sup>er</sup> septembre 2022) et elle a émis un effet de 2,0 millions \$ à payer le 1<sup>er</sup> septembre 2024. Bold a comptabilisé un passif de 2,0 millions \$ au titre de cet effet à payer. Les intérêts annuels (payables mensuellement) de 2 % ont été passés en charges au moment où ils ont été engagés. Comme le taux d'intérêt de l'effet à payer était inférieur au taux du marché, Bold a décidé de recourir à cet effet au lieu d'utiliser sa ligne de crédit.

## **ANNEXE IV – COMMUNE (SUITE)** **COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC JULIETTE**

### **Événements postérieurs à la date du bilan**

#### Subvention

En novembre 2022, Bold a présenté une demande pour obtenir une subvention afin de développer un nouveau produit. Cette subvention était accordée par concours dans le cadre d'un nouveau programme créé par le gouvernement provincial pour promouvoir le développement de produits faits de matières premières cultivées au Manitoba. Sur les 100 demandeurs, un maximum de 10 bénéficiaires pouvaient être sélectionnés. Les dépenses admissibles de Bold ont totalisé 350 000 \$ en 2022 et sont incluses dans les frais de R et D. Au début de février 2023, le gouvernement a confirmé à Bold l'octroi d'une subvention de 175 000 \$ et a indiqué que les fonds seraient virés électroniquement dans le compte de la société.

#### Congédiement d'une employée

Le 4 décembre 2022, Frieda Gore, une vendeuse, a été congédiée en raison des problèmes de rendement évoqués dans les évaluations de son supérieur. Frieda s'était plainte souvent et ouvertement de son faible salaire de base et des changements apportés en 2022 au calcul des commissions, qui sont maintenant fondées sur la MCV plutôt que sur les ventes brutes. Elle disait qu'elle exprimait le sentiment de tous les vendeurs à l'égard de ces changements et qu'elle se sentait injustement ciblée. En passant en revue le travail de Frieda, son supérieur s'était rendu compte qu'elle avait accordé des rabais et des remises sur quantité trop élevés à des clients au cours des sept derniers mois. Frieda a reçu une indemnité de départ de 80 000 \$, ce qui est conforme à la politique de Bold et aux pratiques du secteur. Lorsqu'elle a reçu le chèque, Frieda a indiqué qu'elle était insatisfaite de l'indemnité et qu'elle n'avait jamais été informée de ses problèmes de rendement. Toutefois, elle a encaissé le chèque le 8 décembre 2022.

Le 28 janvier 2023, Bold a appris que Frieda avait déposé une poursuite pour obtenir une indemnité plus élevée, invoquant que la société n'avait pas respecté ses politiques de ressources humaines, car elle ne lui avait pas signalé ses problèmes de rendement. L'avocat de Frieda réclame des dommages-intérêts et une indemnité totalisant un montant supplémentaire de 230 000 \$. Les avocats de Bold ont indiqué qu'il est probable que le règlement de cette poursuite se chiffrera à un montant allant de 50 000 \$ à 100 000 \$, en plus de l'indemnité de départ qui a déjà été versée.

***RÔLE EN CERTIFICATION  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V – CERTIFICATION INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Opération conclue avec Meals 2 Go inc.**

Le 12 novembre 2022, Bold a acquis, pour 100 000 \$, du matériel de fabrication usagé auprès de Meals 2 Go inc. (M2G), une société qui produit des repas surgelés prêts à manger. Treadstone détient une participation de 40 % dans M2G. Selon les livres comptables de M2G, le matériel avait un coût d'origine de 350 000 \$ et une valeur comptable nette de 140 000 \$ le jour de l'opération. Un évaluateur indépendant a évalué le matériel à 150 000 \$. Bold a passé l'écriture de journal suivante à la date de l'opération :

Dt Immobilisations corporelles – matériel de fabrication	100 000 \$
Ct Trésorerie	100 000 \$

### **Notes concernant des changements survenus chez Bold**

**TI :** En juin 2022, le directeur des TI est parti en congé de maladie et n'a pas été remplacé. Par conséquent, les accès des employés congédiés aux systèmes de Bold ont parfois tardé à être désactivés.

**Ventes :** En 2022, Juliette a dû consacrer plus de temps aux visites chez les clients et à la renégociation des gros contrats de vente. Elle a donc passé moins de temps au bureau. Pour gagner du temps, les vendeurs ont négocié les contrats de vente de 20 000 \$ ou moins. L'approbation de Juliette est requise pour les contrats d'un montant supérieur à ce seuil. De plus, chacun des clients, sauf les très gros, a été jumelé à un vendeur chargé de négocier les prix et d'approuver les rabais, les remises sur quantité et les crédits. Des cibles pour 2022 ont été établies à l'intention des vendeurs concernant le nombre total d'unités vendues et de nouveaux clients. Les vendeurs ayant atteint ou dépassé les cibles reçoivent une prime.

**Financement :** En février 2023, Juliette a entamé des discussions avec un nouveau prêteur pour l'obtention d'un financement additionnel pour Bold en vue d'un investissement dans l'automatisation. Le prêteur exige les états financiers audités de Bold au 31 décembre 2022 pour déterminer le montant et les conditions du prêt.

## **ANNEXE V – CERTIFICATION (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Processus des achats et des comptes fournisseurs**

En ce qui concerne les dépenses non liées aux achats de stocks et à la paie (comme les dépenses en immobilisations, les frais de réparation et d'entretien, les honoraires professionnels, les frais administratifs, etc.), Juliette, Simon, le contrôleur et le directeur de chaque service sont autorisés à faire des achats. N'importe laquelle de ces personnes (l'acheteur) peut appeler un fournisseur pour passer une commande. Une fois qu'ils ont convenu du prix, de la quantité et de la date de livraison, l'acheteur envoie un courriel de confirmation au fournisseur. La société estime qu'il s'agit du processus le plus efficace, car les directeurs de service sont les mieux placés pour savoir quoi acheter à quel moment.

Une fois que les biens ont été livrés ou que les services ont été fournis, l'acheteur signe la facture du fournisseur à titre de confirmation de la réception des biens ou des services. La facture du fournisseur signée est ensuite envoyée au service des comptes fournisseurs (CF). Un commis aux CF estampille la facture et y appose ses initiales pour indiquer qu'il a vérifié les calculs, les prix et les taxes. S'il existe un contrat de biens ou de services, le commis aux CF s'assure que les prix et les quantités indiqués sur la facture respectent les modalités du contrat. S'il constate des divergences, le commis aux CF les signale au contrôleur. Ce dernier s'entretient des divergences avec l'acheteur et apporte des changements au besoin. Le contrôleur inscrit les codes des comptes du grand livre général sur la facture et y appose ses initiales pour approuver le paiement. Le commis aux CF entre ensuite la facture du fournisseur dans le système et fixe une date de paiement comprise dans les 30 jours suivant la date de la facture. Le paiement est effectué par chèque ou par virement électronique. S'il y a un escompte pour règlement rapide, le commis aux CF note sur son calendrier la date limite pour y avoir droit. Un jour avant cette date, il change la date de paiement, et le paiement est fait par virement électronique le jour même.

Lorsqu'un chèque prénuméroté est imprimé, le commis aux CF apparie la facture du fournisseur (ainsi que toutes les pièces justificatives) au chèque. Les chèques nécessitent deux signatures : celle de Juliette ou de Simon et celle du contrôleur. Chaque signataire passe en revue les pièces justificatives et y appose ses initiales pour indiquer qu'il les a examinées. Le chèque signé est ensuite envoyé au fournisseur.

Pour les virements électroniques, une liste de paiements à faire est imprimée. Deux signatures, des mêmes personnes autorisées à signer les chèques, doivent figurer sur la liste pour que les virements soient autorisés. Chaque signataire reçoit la liste des paiements à faire ainsi que les factures et les pièces justificatives connexes. Il doit apposer ses initiales sur les pièces justificatives pour indiquer qu'il les a passées en revue et approuvées (comme pour les chèques). Le commis aux CF autorise ensuite les virements électroniques dans le système.

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

**Rapport du grand livre auxiliaire du matériel – Échantillon de données**

Bold a pour politique de comptabiliser à l'actif le matériel dont le coût dépasse le seuil de 3 000 \$.

Voici le rapport daté du 31 décembre 2022 :

<b>Code de l'actif</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Coût d'origine \$</b>	<b>Amort. cumulé \$</b>	<b>Valeur comptable nette \$</b>	<b>Mois depuis l'entrée en service</b>	<b>Valeur résiduelle estimative \$</b>	<b>Durée de vie utile initiale en mois</b>	<b>Mois et année de la cession</b>	<b>Ajouts en 2022 \$</b>	<b>Amort. de 2022 \$</b>
FA2352	Fabrication	75 000	4 640	70 360	8	5 400	120		75 000	4 640
OR9001	Ordinateurs	15 000	12 500	2 500	40	0	48			3 756
OR8010	Ordinateurs	5 300	4 417	883	30	0	36			1 764
BU5681	Bureau	1 600	89	1 511	2	0	36		1 600	89
FA2225	Fabrication	9 800	919	8 881	9	0	96		9 800	919
FA2399	Fabrication	25 700	17 401	8 299	65	0	96			0
BU2034	Bureau	4 800	3 400	1 400	34	0	48			1 200
BU3229	Bureau	248 900	10 281	238 619	2	2 150	48		248 900	10 281
FA1990	Fabrication	89 500	65 188	12 325	105	15 000	120			7 452
FA8119	Fabrication	108 000	49 600	58 400	64	15 000	120			9 300
OR7003	Ordinateurs	84 700	13 783	70 917	8	2 000	48		84 700	13 783
OR6189	Ordinateurs	32 800	10 761	22 039	13	3 000	36			9 936
BU0092	Bureau	547 500	54 600	492 900	6	1 500	60		547 500	54 600
FA8111	Fabrication	289 400	82 425	206 975	28	6 800	96			35 328
FA0047	Fabrication	327 500	327 500	0	120	0	108			36 384
FA1615	Fabrication	758 000	510 928	247 072	82	10 300	120			74 772
FA3466	Fabrication	549 000	44 250	504 750	9	18 000	108		549 000	44 250

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

**Rapport du grand livre auxiliaire du matériel – Échantillon de données (suite)**

Code de l'actif	Catégorie	Coût d'origine \$	Amort. cumulé \$	Valeur comptable nette \$	Mois depuis l'entrée en service	Valeur résiduelle estimative \$	Durée de vie utile initiale en mois	Mois et année de la cession	Ajouts en 2022 \$	Amort. de 2022 \$
BU2556	Bureau	57 800	12 225	45 575	15	8 900	60			9 780
OR3118	Ordinateurs	3 500	2 410	1 090	7	0	36		3 500	2 410
FA3209	Fabrication	74 500	0	74 500	10	0	72		74 500	0
FA6664	Fabrication	2 032 600	24 198	2 008 402	1	0	84			24 198
FA6900	Fabrication	15 700	2 944	12 756	18	0	96			1 968
BU2889	Bureau	18 400	8 178	10 222	16	0	36			6 132
BU1020	Bureau	19 300	3 756	15 544	8	2 400	36		19 300	3 756
FA3880	Fabrication	3 710	232	3 478	6	0	96		3 710	232
OR2999	Ordinateurs	7 490	4 992	2 498	30	1 500	36			1 992
BU1009	Bureau	6 840	2 113	4 727	16	500	48			1 584
FA6733	Fabrication	5 700	570	5 130	6	0	60	Juin 2022		570
BU5741	Bureau	12 400	6 767	5 633	29	1 200	48			2 796
OR3499	Ordinateurs	9 150	5 053	4 097	33	1 800	48			1 836
FA5551	Fabrication	10 600	4 625	5 975	37	1 600	72			1 500
FA6545	Fabrication	130 760	66 742	64 018	49	0	96			16 344
FA8008	Fabrication	1 375 200	68 760	1 306 440	6	0	120		1 375 200	68 760
FA7027	Fabrication	41 800	5 594	36 206	19	6 470	120			3 528
BU2779	Bureau	16 230	14 607	1 623	54	0	60	Janv. 2022		3 246
OR5487	Ordinateurs	10 650	7 292	3 358	40	1 900	48			2 184
OR1773	Ordinateurs	8 710	12 339	(3 629)	51	0	36			2 904

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

**Rapport du grand livre auxiliaire du matériel – Échantillon de données (suite)**

<b>Code de l'actif</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Coût d'origine \$</b>	<b>Amort. cumulé \$</b>	<b>Valeur comptable nette \$</b>	<b>Mois depuis l'entrée en service</b>	<b>Valeur résiduelle estimative \$</b>	<b>Durée de vie utile initiale en mois</b>	<b>Mois et année de la cession</b>	<b>Ajouts en 2022 \$</b>	<b>Amort. de 2022 \$</b>
BU8115	Bureau	48 180	4 588	43 592	6	2 300	60			4 588
BU3200	Bureau	62 300	56 070	6 230	54	0	60			12 456
OR9211	Ordinateurs	6 840	5 700	1 140	40	0	48			1 716
BU2933	Bureau	3 950	988	2 962	12	0	48		3 950	988
FA3288	Fabrication	27 820	8 862	18 958	21	2 500	60			5 064
OR9003	Ordinateurs	14 820	9 263	5 557	30	0	48			3 708
OR9004	Ordinateurs	13 990	6 296	7 694	54	0	120			1 404
FA2225	Fabrication	14 700	2 573	12 127	21	0	120			1 476
BU3343	Bureau	6 510	326	6 184	3	0	60			326
BU3855	Bureau	21 600	15 833	5 767	40	2 600	48			4 752
FA4545	Fabrication	35 780	30 411	5 369	70	4 500	72			5 208
FA8033	Fabrication	12 700	12 095	605	80	0	84			1 812

## **ANNEXE V – CERTIFICATION (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Acquisition de Gretta – Exigences réglementaires**

L'acquisition de Gretta devrait avoir lieu vers la fin d'avril 2023. Gretta exploite partout au Manitoba 10 camions-restaurants spécialisés dans la nourriture végétalienne. Grâce à cette acquisition, Bold aurait un autre canal de distribution et pourrait ainsi connaître les préférences des consommateurs et tester de nouveaux produits.

Pour exploiter ses camions, Gretta doit se conformer au *Règlement sur la manipulation des aliments dans les cantines ambulantes* du Manitoba. Voici des articles pertinents du règlement :

**Article 4.5.7** Il incombe à l'exploitant d'une cantine ambulante de s'assurer, au moins une fois par année, que tous les employés connaissent les exigences et les directives du présent *Règlement* et confirment en avoir pris connaissance.

**Article 4.6.2** Les employés d'une cantine ambulante doivent recevoir, tous les six mois, de la formation sur la manipulation et la préparation sécuritaires des aliments. Des vidéos réglementaires sont fournies aux cantines ambulantes pour faciliter cette formation.

**Article 4.8.3** En tout temps, au moins un titulaire d'un certificat valide en manipulation des aliments doit être présent au moment de la préparation d'aliments dans la cantine.

**Article 5.1.3** La température des réfrigérateurs ne peut être inférieure à -2 °C ni supérieure à 2 °C, et celle des congélateurs doit être maintenue à -18 °C ou moins. Les températures doivent être vérifiées toutes les 12 heures. Les anomalies doivent faire l'objet d'un suivi immédiat, et les mesures prises doivent être consignées.

**Article 7.2.1** Les ingrédients entrant dans la préparation d'aliments dits « végétaliens » doivent provenir de fournisseurs de produits végétaliens autorisés.

## ANNEXE V – CERTIFICATION (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Projet de plan d'audit interne pour 2023

Préparé par : stagiaire

Les facteurs suivants ont été pris en considération dans l'élaboration du plan d'audit interne :

- Le service d'audit interne évaluera les charges et les processus s'y rapportant qui n'ont pas été testés au cours des cinq derniers exercices.
- Le service d'audit interne examinera les divisions et les services dont le personnel de direction est demeuré inchangé et dont le roulement de personnel a été bas en 2022.
- Le service d'audit interne ne testera que les comptes de charges dont le solde est supérieur au seuil de signification de 2022.
- Les produits d'exploitation et les charges de la division Végé-dinde ne feront l'objet d'aucun test, car cette division a été acquise il y a moins de cinq ans.

Secteurs qui feront l'objet de tests en 2023 :

Secteur testé	Taille/sélection de l'échantillon
Produits d'exploitation	10 contrats conclus avec des nouveaux clients de la division Végé-poulet
Réparations et entretien	10 opérations sélectionnées par la direction de chaque service
Contrats de licence de logiciels et contrats de location	1 contrat de licence de logiciel renouvelé en 2023 <i>Note : Bold a 16 contrats de location et de licence, dont 2 doivent être renouvelés en 2023.</i>

***RÔLE EN FINANCE  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE V – FINANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Informations supplémentaires sur Bold**

- En 2022, Treadstone a facturé 1 000 heures de services-conseils à Bold, au tarif de 100 \$ l'heure. Le tarif du marché pour ce genre de services s'établit actuellement à 250 \$ l'heure.
- Le mauvais fonctionnement d'une machine de Bold a causé un gaspillage anormal, ce qui a fait augmenter le coût des produits vendus de 1 % du total des produits d'exploitation.
- En raison d'une panne informatique, un logiciel a dû être mis à niveau. Cette mise à niveau et la formation connexe ont coûté 446 500 \$. Habituellement, les frais de mise à niveau et de formation sont de 200 000 \$ par année.
- Bold a des brevets liés à des technologies exclusives développées en interne qui ne sont pas encore utilisées dans la production. La juste valeur de ces brevets s'établit à 1,4 million \$, et les frais de vente correspondraient à 10 % du produit de la vente. Les frais de développement de ces brevets ont totalisé 35 000 \$ et ont été engagés sur plusieurs années, avant 2022.
- Les investissements dans des immobilisations durables s'élèvent à 2,6 millions \$ par année, déduction faite des économies d'impôts. La valeur actualisée de l'économie d'impôts attribuable aux actifs actuels de Bold est de 1,376 million \$.
- Bold a un coût moyen pondéré du capital de 12 %, et le taux de croissance à long terme du secteur devrait être de 2 %. Le taux d'imposition de Bold est de 27 %.

## **ANNEXE V – FINANCE (SUITE)** **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Machine à burgers de végétal**

La machine actuelle a cinq ans et sa juste valeur est de 320 000 \$. La nouvelle machine, qui permettrait d'automatiser le processus de fabrication, coûterait 1,4 million \$, frais initiaux d'installation inclus. Les deux machines sont des biens de la catégorie 8 et sont admissibles à une DPA de 1,5 fois le taux normal l'année de leur acquisition. La nouvelle machine nécessiterait l'achat de matières premières différentes, ce qui entraînerait une augmentation initiale de 120 000 \$ du fonds de roulement net.

La machine actuelle produit 820 000 unités par année. Chaque unité produite génère des entrées de trésorerie de 2,10 \$. La nouvelle machine serait calibrée selon les spécifications de Bold, et Bold s'attend aux volumes de production annuels suivants :

2023	960 000
2024	1 020 000
2025 et années suivantes	1 080 000

Le fabricant estime que le haut niveau d'automatisation de la nouvelle machine entraînerait une baisse de 190 000 \$ des coûts de main-d'œuvre annuels. Bold ne pourrait pas réaffecter les employés touchés.

Le personnel de Bold fait l'entretien de la machine actuelle et se sert de pièces de rechange que la société a en main pour la réparer. Les frais annuels d'entretien et d'électricité moyens de la machine actuelle sont de 380 000 \$.

Le fabricant de la nouvelle machine exigerait que Bold signe un contrat d'entretien et de garantie au coût annuel de 620 000 \$. Ce contrat couvrirait l'ensemble de l'entretien et des réparations (y compris les pièces), à moins que le fabricant estime que les dommages résultent de négligence ou d'un geste délibéré. Le fabricant garantit que son personnel se rendrait sur place pour inspecter la machine dans les 72 heures suivant un appel de service, sauf en cas de mauvais temps.

Après chaque tranche de 3 millions d'unités produites, la nouvelle machine devrait être recalibrée (par le fabricant) au coût de 250 000 \$. Le recalibrage entraînerait un temps d'arrêt de deux à sept jours.

La nouvelle machine devrait avoir une durée de vie utile de cinq ans, au terme de laquelle sa valeur sera de 970 000 \$ selon le fabricant. Si Bold choisit plutôt de continuer à utiliser la machine actuelle, elle pourra la vendre 40 000 \$ après cinq ans.

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

**Prévisions trimestrielles (en milliers de dollars)**

<b>Ventes/charges</b>	<b>T2 2023</b>	<b>T3 2023</b>	<b>T4 2023</b>
Ventes	27 400 \$	28 600 \$	30 400 \$
Coût des produits vendus	19 100 \$	21 400 \$	23 600 \$
Autres charges	6 500 \$	7 000 \$	7 500 \$
Dépenses en immobilisations	2 400 \$	0 \$	0 \$

<b>Soldes d'ouverture</b>	<b>T2 2023</b>	<b>T3 2023</b>	<b>T4 2023</b>
Trésorerie	1 400 \$		
Comptes clients	10 207 \$		
Comptes fournisseurs	12 200 \$		

La société suppose que chaque trimestre dure 90 jours.

En 2022, la société a modifié ses conditions de crédit pour qu'à compter de 2023, elles soient de 30 jours pour 40 % de ses clients et de 45 jours pour les 60 % restants.

Le processus de fabrication de Bold dure en moyenne 50 jours, de la réception des matières premières à l'emballage du produit fini, ce qui est supérieur à la moyenne sectorielle, laquelle est de 45 jours. En raison de sa capacité de production limitée, Bold ne garde habituellement pas les produits finis très longtemps en stock.

Bold a 60 jours en moyenne pour régler ses coûts des produits vendus auprès de ses fournisseurs. Les autres charges sont payées à mesure qu'elles sont engagées.

**Ratios sectoriels**

<b>Ratio</b>	<b>Moyenne sectorielle</b>
Délai de recouvrement des comptes clients	30 jours
Délai de rotation des stocks	50 jours
Délai de règlement des comptes fournisseurs (Note 1)	60 jours

Note 1 : Le délai de règlement des comptes fournisseurs est fondé sur celui des coûts des produits vendus uniquement.

## **ANNEXE V – FINANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Proposition de financement du Fonds ÉthiClimat**

Le Fonds ÉthiClimat est un fonds d'investissement qui fournit un financement maximal de 10 millions \$, sous la forme d'une obligation convertible, aux sociétés dont les produits et services ont, d'une manière ou d'une autre, un effet positif sur l'environnement.

Le produit de l'emprunt doit être utilisé dans des projets axés sur la durabilité, ce qui inclut la fabrication d'aliments végétaliens, car cette activité se traduit par une empreinte carbone, une utilisation des terres et une consommation d'eau inférieures à celles de la production de vraie viande. Bold prévoit investir les fonds dans des projets qui généreront un rendement du capital investi annuel de 10 %. Bold a obtenu la confirmation que les projets dans lesquels elle envisage d'utiliser les fonds sont admissibles.

L'emprunt de cinq ans porterait intérêt à 5 % et serait convertible en actions ordinaires au gré du porteur, au prix de 570 \$ l'action. Les intérêts seraient payables annuellement, à la date d'anniversaire de l'emprunt. Bold aurait à présenter des états financiers annuels audités. Elle ne pourrait verser aucun dividende pendant la durée de l'emprunt. Des représentants du Fonds visiteraient l'usine de Bold périodiquement pour examiner les activités et faire le suivi des progrès.

## ANNEXE V – FINANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

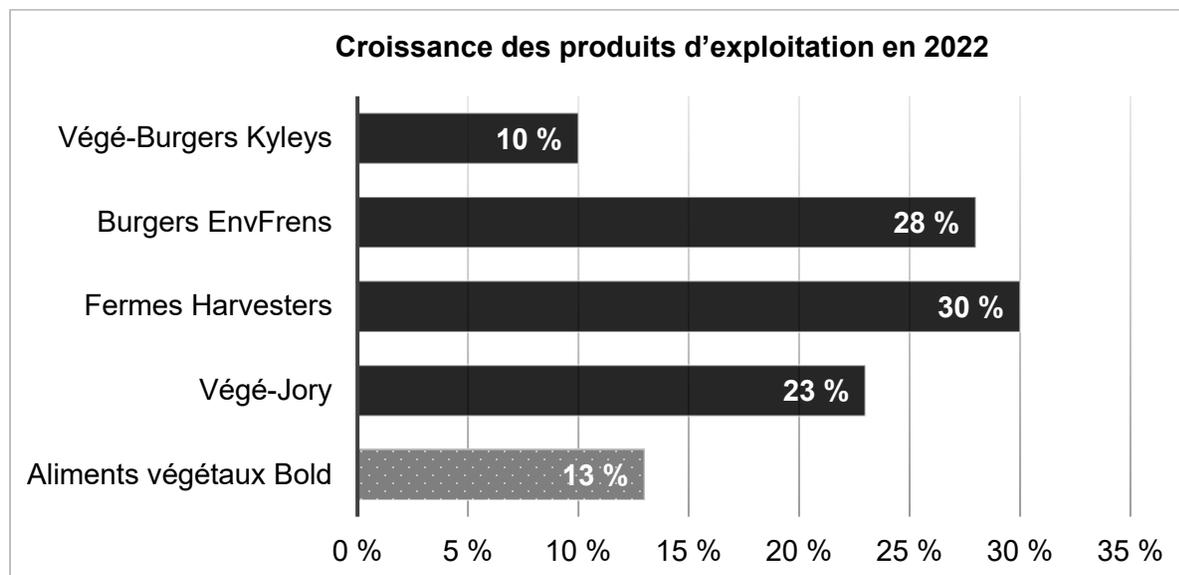
### Données sectorielles

Selon Treadstone, les quatre sociétés suivantes sont celles qui sont les plus comparables avec Bold :

- **Végé-Burgers Kyleys** (Kyleys) est un producteur canadien de burgers de poulet végétalien entièrement biologique. Kyleys distribue ses produits exclusivement au Canada.
- **Burgers EnvFrens** (EnvFrens) est une société nord-américaine qui produit et vend des burgers de poulet, de dinde, de bœuf et de saumon végétaliens aux États-Unis et au Canada. EnvFrens réalise beaucoup d'acquisitions : elle en a fait trois en 2022 pour élargir sa gamme de produits.
- **Fermes Harvesters** (Harvesters) est une société nord-américaine (dont le siège social est en Oklahoma) qui cultive du soya et des grains qu'elle utilise pour fabriquer des produits de poulet végétalien, comme des burgers, des croquettes et des lanières.
- **Végé-Jory** (Jory) est une société canadienne qui produit et vend divers produits de poulet et de bœuf végétaliens au Canada.

### Croissance des produits d'exploitation

Le graphique suivant a été préparé à l'aide de données sur Bold et les quatre sociétés concurrentes susmentionnées. Les données ont été recueillies par une société indépendante de recherche en marketing au moyen de questionnaires remplis directement par les sociétés concurrentes ou sont tirées de rapports sectoriels. Aux fins des calculs, les montants en dollars américains ont été convertis en dollars canadiens.

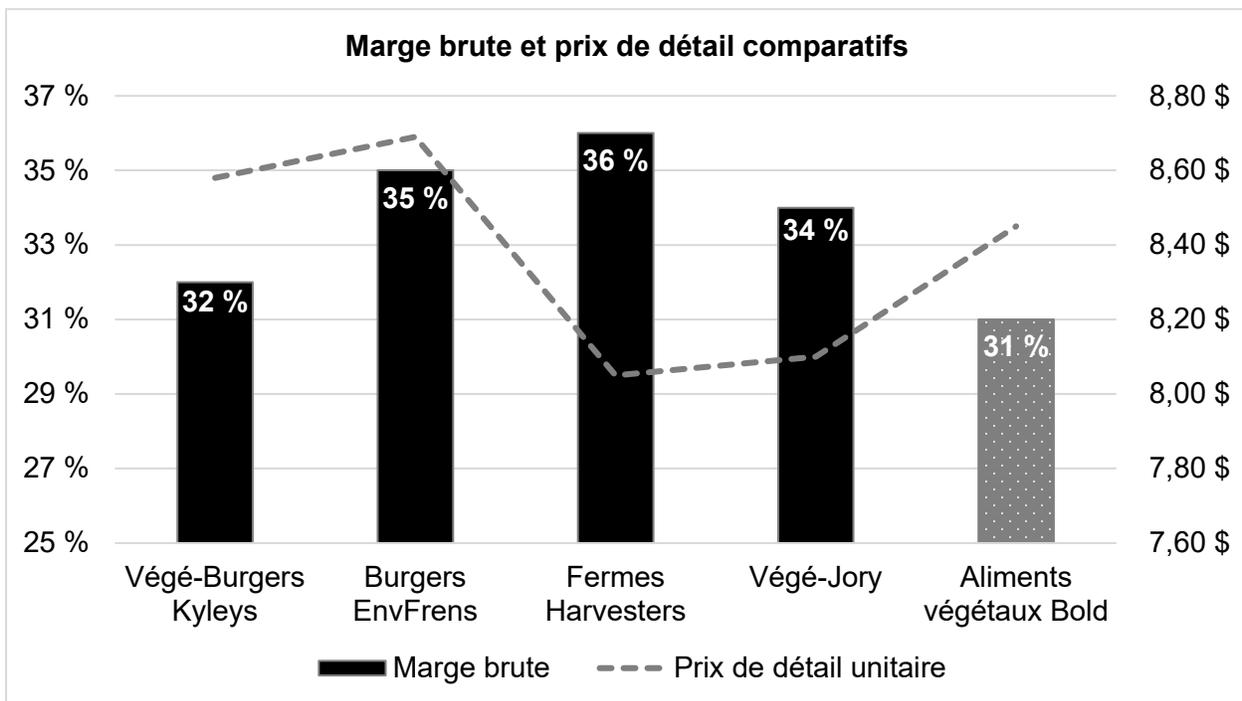


## ANNEXE V – FINANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Données sectorielles (suite)

#### Marge brute et prix de détail comparatifs

Les informations ci-après ont été recueillies par l'Association des fabricants de viandes végétaliennes du Canada et l'Alliance des producteurs de substituts de viande des États-Unis, dans le cadre de sondages menés auprès de leurs sociétés membres. Chaque société a fourni ses données sur ses produits d'exploitation, sa marge brute et son prix de détail unitaire de 2022.



## **ANNEXE V – FINANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Extrait de la convention entre actionnaires**

*Convention, prenant effet le 15 mars 2019, signée par les parties collectivement désignées comme les actionnaires, soit Treadstone (l'actionnaire privilégié) et Simon et Juliette (les actionnaires ordinaires)*

*Montant investi* – Les actions privilégiées portent un dividende cumulatif de 3 %. Il s'agit d'actions avec droit de vote et entièrement participantes, c'est-à-dire qu'elles donnent droit au partage, avec les actionnaires ordinaires, des dividendes déclarés. Chaque action privilégiée et chaque action ordinaire comporte un droit de vote. À la dissolution, l'actionnaire privilégié reçoit 8 millions \$, en priorité sur tout paiement versé aux actionnaires ordinaires; de plus, les actions privilégiées sont entièrement participantes et donnent droit à une part proportionnelle de tout paiement versé aux actionnaires.

Les actions privilégiées bénéficient d'une protection contre la dilution. Si des actions ordinaires sont émises ultérieurement à un prix inférieur à leur juste valeur, Treadstone se réserve le droit d'acheter, à ce prix, suffisamment d'actions pour maintenir son pourcentage de participation (actuellement de 60 %).

*Administrateurs* – Treadstone a le droit de nommer deux des quatre membres du Conseil d'administration de Bold.

*Restrictions sur le transfert ou la vente des actions privilégiées ou ordinaires* – Un actionnaire ne peut, directement ou indirectement, vendre, affecter, transférer, donner ou céder, de quelque façon que ce soit, ses actions, sauf conformément aux dispositions de la présente convention ou avec le consentement écrit préalable de tous les actionnaires.

*Clause de sortie forcée (« shotgun »)* – En cas de différend irréconciliable avec les autres actionnaires, un actionnaire peut demander une vente ou un achat forcé. Si un actionnaire se prévaut de la présente clause, les autres actionnaires disposent d'un délai de réponse de 15 jours ouvrables.

*Droit de préemption* – Un actionnaire ne peut vendre, transférer ou céder, de quelque façon que ce soit, ses actions à de nouveaux investisseurs sans avoir d'abord offert aux autres actionnaires de les racheter à un prix ne dépassant pas leur juste valeur de marché (déterminée par un évaluateur indépendant). Si les autres actionnaires n'acceptent pas l'offre dans un délai de 90 jours, l'actionnaire est libre d'offrir ses actions à toute autre personne.

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

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

### **Informations supplémentaires sur le secteur d'activité et sur la société**

Le coût des intrants et les coûts de transformation étant élevés, l'efficacité de l'exploitation résultant de l'adoption de nouvelles technologies et de l'amélioration des processus est un facteur clé de succès dans le secteur. Les concurrents qui ont du succès vendent leurs produits à de grands détaillants en alimentation et à des chaînes de restauration rapide, ce qui leur assure une pénétration du marché et une acceptation par les consommateurs. Lorsque les produits sont vendus dans les grandes chaînes de restauration rapide, les consommateurs peuvent en faire l'essai. Les détaillants en alimentation et les chaînes de restauration rapide nationales se fondent principalement sur les prix, à qualité égale, lorsqu'ils font leurs achats. Ils préconisent les relations à long terme et exigent la livraison juste-à-temps.

Les fabricants d'aliments bien établis ont réussi à pénétrer le segment des produits végétaliens, en se servant des canaux de distribution et de l'accès au capital dont ils disposaient déjà. Leurs marques et leurs produits à succès leur ont permis de se faire connaître et de se positionner clairement sur le marché. Les frais de publicité élevés et la fidélité des consommateurs aux marques déjà établies constituent d'importantes barrières à l'entrée. Les entreprises doivent constamment lancer de nouveaux produits, ce qui nécessite des investissements en R et D pour attirer et retenir des scientifiques en recherche alimentaire expérimentés. Pour connaître du succès, les produits innovants doivent être goûteux, exempts d'additifs et faits d'ingrédients locaux. L'équipe de R et D chevronnée de Bold génère au moins un nouveau brevet par année.

Les consommateurs achètent des substituts de viande en raison de leurs préférences alimentaires et de leurs préoccupations pour l'environnement. Ils choisissent les produits en fonction de caractéristiques comme le goût, la texture et l'apparence. Pour assurer l'uniformité de leurs produits finaux, les fabricants s'approvisionnent idéalement en mélange protéinique auprès d'un seul fournisseur. Le contrôle qualité est important, et les produits de Bold doivent obtenir un score de qualité de 95 % avant leur expédition. L'utilisation de matières premières les plus fraîches possible, la traçabilité des ingrédients de leur source à leur vente, ainsi que le contrôle constant de la température pendant l'entreposage et la livraison sont d'autres tendances observées dans le secteur.

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

### **Fournisseurs de protéine de pois**

Bold utilise 26 000 tonnes de protéine de pois par année.

AgroPois, une société appartenant à un groupe d'agriculteurs locaux, a conclu des contrats avec des agriculteurs du Manitoba pour l'achat de leurs récoltes de pois. Sa nouvelle usine est hautement automatisée, ce qui permet une surveillance et un contrôle stricts des produits; la traçabilité des produits est donc établie à partir de leur source, de l'approvisionnement à l'entreposage. La société fait aussi ses tests sur place, dans son propre laboratoire, ce qui devrait limiter au minimum la quantité de produits rejetés. AgroPois conserverait la protéine de pois dans son entrepôt à température contrôlée et effectuerait la livraison juste-à-temps à Bold, dans un délai maximal de trois jours. L'usine d'AgroPois est située à deux heures de l'usine de Bold. AgroPois propose un contrat de cinq ans, par lequel elle s'engagerait à combler tous les besoins annuels de Bold en protéine de pois, au prix de 530 \$ la tonne.

Bold a actuellement deux fournisseurs de protéine de pois. ManiPois Itée (ManiPois), dont l'usine est située au Manitoba, à environ deux heures de l'usine de Bold, approvisionne Bold depuis la création de cette dernière. Selon le contrat, ManiPois expédie chaque mois de la protéine de pois conformément au calendrier établi au début de chaque année. Bold conserve en moyenne 15 jours de stocks de protéine de pois achetée auprès de ce fournisseur. ManiPois a un processus de fabrication semi-automatisé, mais qui n'assure pas la traçabilité des produits. Le contrat arrive à échéance dans deux ans, et Bold subira une pénalité équivalente à deux mois d'achats en cas de résiliation anticipée du contrat. Le prix inscrit au contrat est de 450 \$ la tonne, mais ce prix peut être révisé en cas de hausse de plus de 15 % du prix de marché des pois. Environ 70 % de l'approvisionnement annuel de Bold provient de ce fournisseur.

Le deuxième fournisseur, Narvin Farms Corp. (NFC), exerce ses activités aux États-Unis. Il y a deux ans, quand une sécheresse a causé de mauvaises récoltes de pois au Canada, Bold a conclu un contrat avec NFC. Ce dernier a assuré environ 30 % de l'approvisionnement de Bold en 2022. Le prix inscrit au contrat est de 360 \$ US la tonne, et le taux de change s'établit actuellement à 1 USD = 1,25 CAD. NFC expédie la protéine de pois aux deux mois, quand il reçoit un bon de commande indiquant la quantité requise, et Bold conserve en moyenne 30 jours de stocks de protéine de pois achetée auprès de ce fournisseur. Les produits parviennent à l'usine de Bold en une à deux semaines. Le contrat prévoit une quantité annuelle minimale, pouvant être dépassée au besoin. Le contrat arrive à échéance dans trois ans, et Bold subira une pénalité équivalente à deux mois d'achats en cas de résiliation anticipée du contrat. Le système de production de NFC est entièrement automatisé, mais n'assure aucune traçabilité des produits.

Les frais de livraison à l'usine de Bold sont inclus dans le prix de tous les contrats.

Bien que ManiPois et NFC effectuent un tri préliminaire, Bold fait son propre contrôle qualité lorsqu'elle reçoit la protéine de pois. En moyenne, Bold en rejette environ 5 % en raison du non-respect de ses normes. Le coût de ce contrôle qualité, y compris les rejets, est de 42 \$ la tonne. Les coûts mensuels d'entreposage de la protéine de pois sont de 60 \$ la tonne.

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

### **Livraison juste-à-temps**

Un détaillant en alimentation national propose un contrat d'une durée de 12 mois. Les ventes totaliseraient 5,0 millions \$ pour 21 500 boîtes de produits surgelés, dont le coût de production total serait de 2,6 millions \$. Bold a la capacité nécessaire pour fournir ce volume. En fonction de ses besoins, le détaillant fixerait les dates de livraison et les quantités requises trois jours à l'avance, et Bold expédierait les commandes aux lieux exacts et aux dates déterminées. Bold expédierait 60 % des boîtes dans l'Est du Canada et 40 % dans l'Ouest du Canada. Bold paierait une pénalité pour chaque jour complet de retard de livraison.

Actuellement, Bold a recours à une entreprise de transport nationale qui a toujours été fiable. Cette entreprise a estimé que les livraisons dans l'Est coûteraient 22 \$ la boîte, celles dans l'Ouest, 25 \$ la boîte. À ce coût s'ajouterait une surcharge pour carburant, qui s'élèverait à 60 000 \$ par année selon les prix actuels du diesel, mais qui varierait selon les prix au moment des livraisons. Comme Bold souhaite s'assurer que les produits arriveront à destination à temps, elle conserverait les stocks dans des entrepôts situés près des différentes épiceries du détaillant pendant un mois en moyenne. Une entreprise d'entreposage a estimé les coûts d'entreposage des produits pendant une durée maximale d'un mois à 12 \$ par boîte, et les frais d'emballage et de manutention à 8,80 \$ par boîte, plus des frais fixes de 300 \$ par mois. Enfin, comme le système actuel de gestion des stocks de Bold ne permet pas la gestion des stocks dans de multiples entrepôts, il devrait faire l'objet d'une mise à niveau ponctuelle à un coût de 960 000 \$.

FFD est une société de logistique qui se spécialise dans l'expédition et l'entreposage d'aliments frais et surgelés. Tous ses camions de livraison sont maintenant électriques. Pour un prix fixe de 60 \$ par boîte pour les 15 000 premières boîtes et de 50 \$ par boîte par la suite, FFD assurerait l'entreposage, l'emballage, la manutention et l'expédition des stocks. De plus, l'entreprise dispose d'un système complet de suivi des stocks et permet à ses clients de voir en ligne le cheminement de leurs marchandises. FFD est prête à présenter une soumission pour tous les besoins d'expédition de Bold. Si les négociations débouchent sur la signature d'un contrat à long terme, FFD réduira le coût unitaire indiqué dans la soumission d'au moins 10 %.

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

### **Prix de cession interne**

Toutes les divisions de Bold sont traitées comme des centres de profit. Le même prix de cession interne, établi au début de l'exercice selon le coût complet majoré de 15 %, est facturé à la division Végé-poulet et à la division Végé-dinde pour le mélange protéinique, et ce, depuis de nombreuses années.

Tout le mélange protéinique produit est utilisé en interne, et la capacité de production est actuellement utilisée à 80 %. Les divisions Végé-poulet et Végé-dinde achètent leur mélange protéinique exclusivement auprès de la division Mélange protéinique. Il existe un produit générique comparable sur le marché, mais Bold ne pourrait pas l'utiliser tel quel : il lui faudrait le transformer pour l'adapter à la technologie exclusive et à la recette développée par Simon, afin de préserver l'apparence et le goût qu'ont tous les produits de Bold. Le prix de marché du mélange générique de protéine de pois est actuellement de 5,90 \$ l'unité. Si les divisions Végé-poulet et Végé-dinde décidaient d'acheter le mélange protéinique générique sur le marché, des coûts additionnels estimés à 3,50 \$ l'unité devraient être engagés pour sa transformation, et il serait tout de même impossible d'obtenir une qualité et un goût équivalant au mélange produit en interne.

Sandra, la directrice de la division Végé-dinde, trouve que le prix de cession interne payé à la division Mélange protéinique est trop élevé. Les marges bénéficiaires de sa division sont beaucoup plus faibles que celles des autres divisions parce que le prix de vente de son produit, qui est actuellement de 55,00 \$, a dû être réduit pour pouvoir rester concurrentiel, et parce que la fabrication nécessite une étape de transformation supplémentaire du mélange protéinique.

Toutes les divisions doivent générer une marge brute de 20 %, et le programme de rémunération des directeurs de division prévoit des incitatifs pour motiver ces derniers à atteindre cette cible.

Informations supplémentaires (par unité)

<b>Élément</b>	<b>Division Mélange protéinique</b>	<b>Division Végé-dinde</b>
Matières premières	2,50 \$	6,86 \$*
Main-d'œuvre directe	1,30 \$	7,10 \$
Coûts indirects variables	1,15 \$	8,54 \$
Coûts indirects fixes	3,80 \$	13,00 \$

\* Exclut le coût du mélange protéinique requis

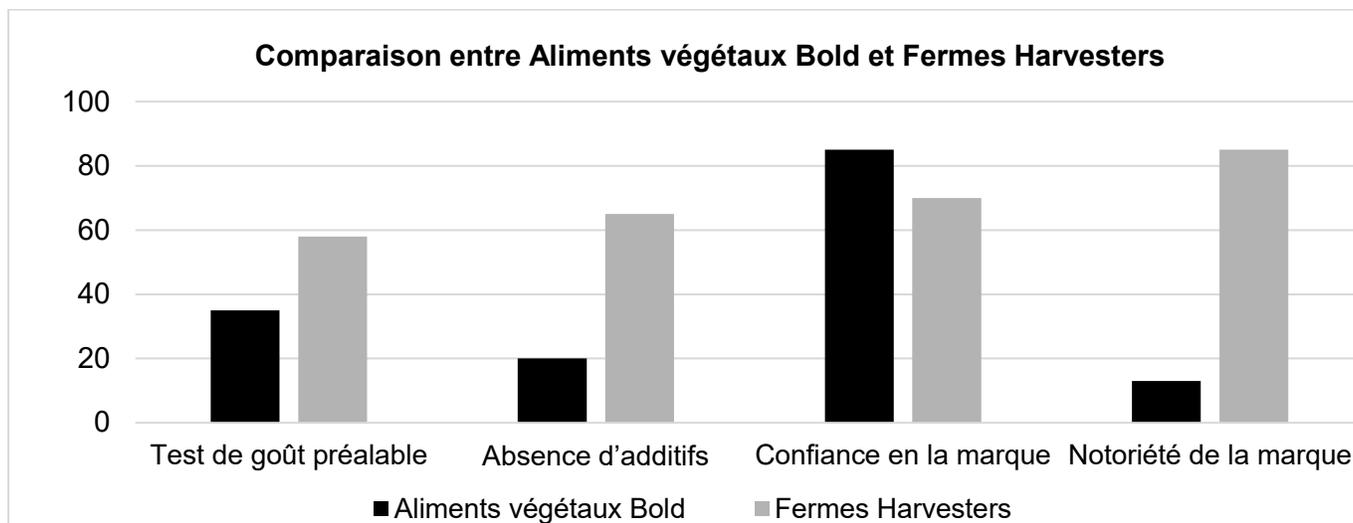
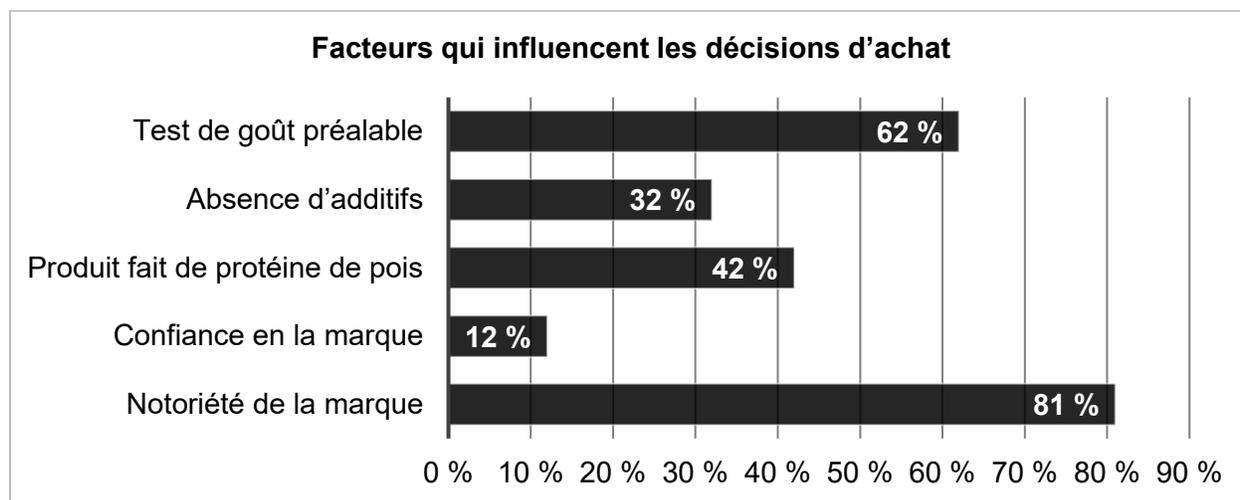
## ANNEXE V – GESTION DE LA PERFORMANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Données de l'étude de marché

La stratégie de Bold consiste à vendre un produit goûteux de première qualité au plus grand nombre de consommateurs finaux possible. Une association indépendante a récemment réalisé une étude de marché auprès des consommateurs de burgers de végé-poulet. Du point de vue des consommateurs, les six produits testés sont de qualité semblable sur le plan du goût et de la texture. Dans ce segment, Fermes Harvesters détient la plus grande part de marché et sa marque est la plus connue.

### Facteurs qui influencent les décisions d'achat

On a demandé aux consommateurs d'indiquer quels facteurs influencent leurs décisions d'achat de produits à consommer à la maison. Voici les cinq principaux facteurs désignés :

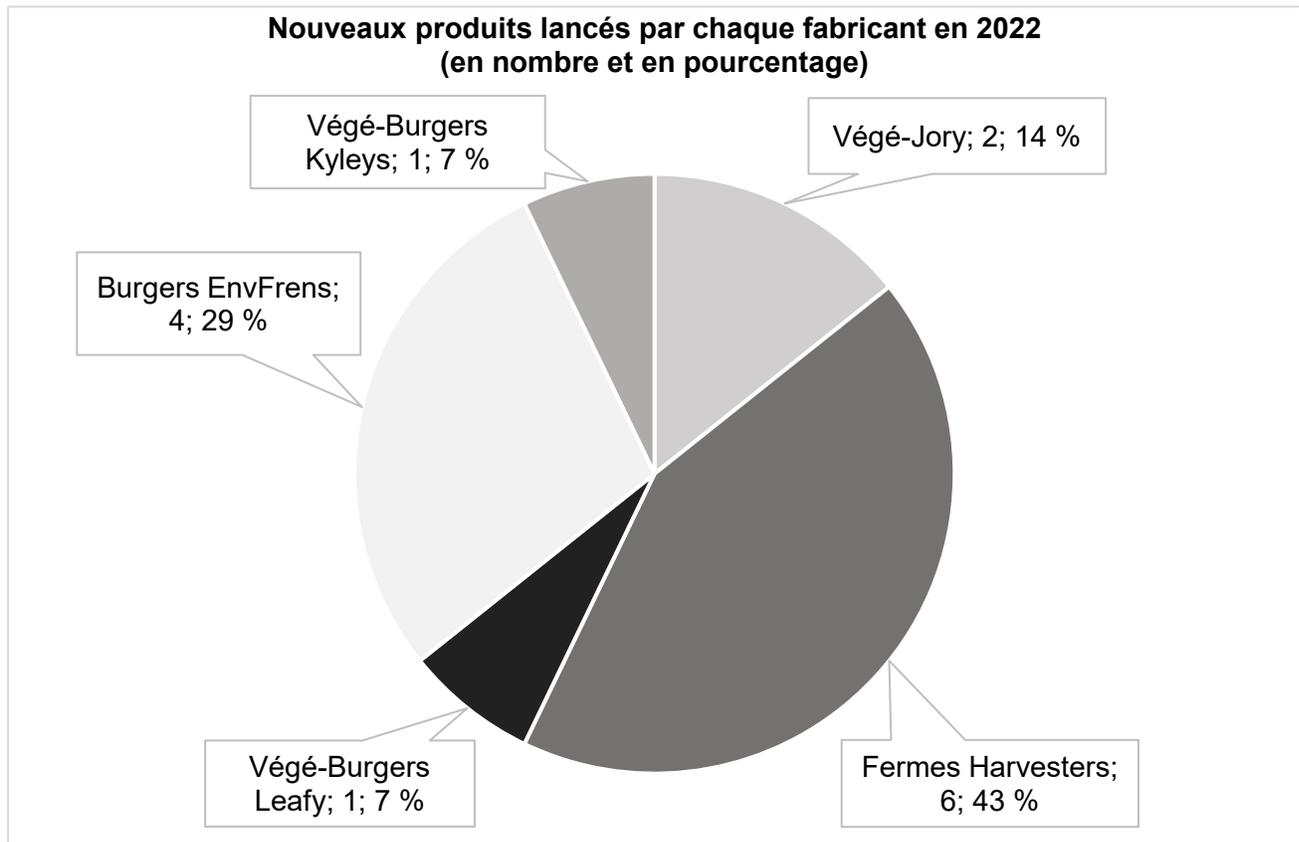


Plus le score est élevé, plus la marque correspond à ce que veulent les consommateurs.

## ANNEXE V – GESTION DE LA PERFORMANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Données de l'étude de marché (suite)

#### Nombre de nouveaux produits

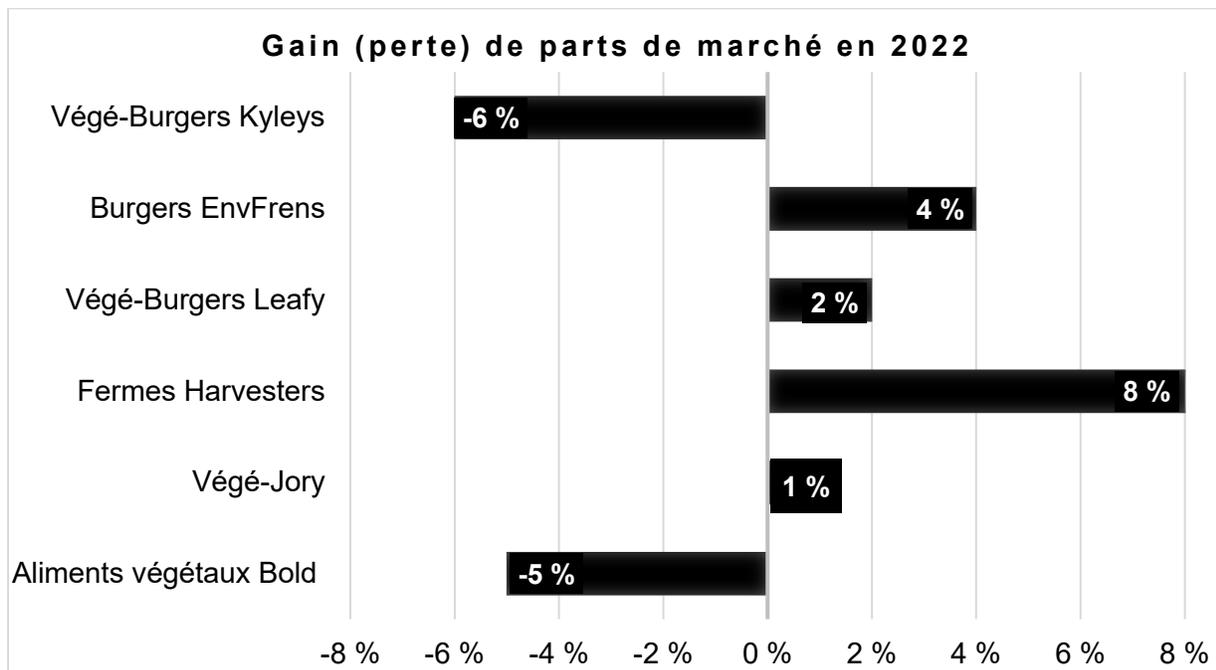


Note : Bold n'a lancé aucun nouveau produit en 2022.

## ANNEXE V – GESTION DE LA PERFORMANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Données de l'étude de marché (suite)

#### Gain et perte de parts de marché



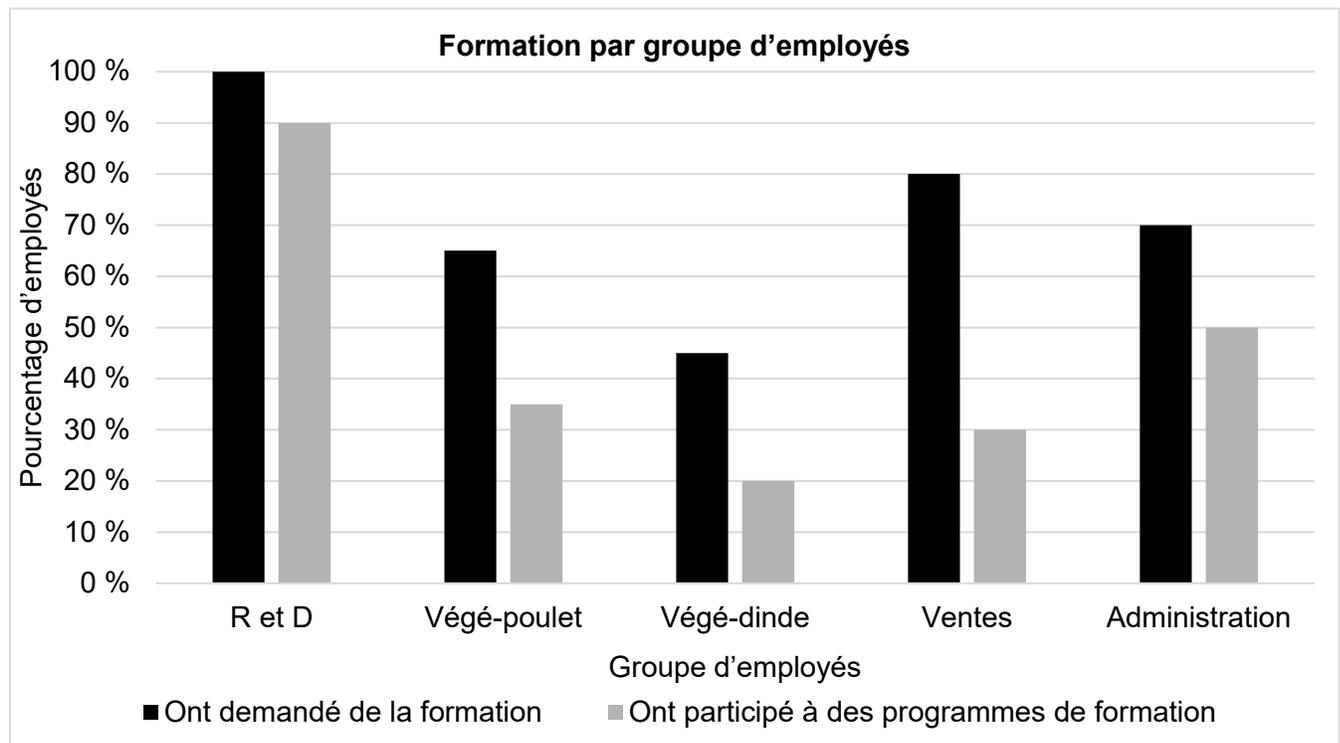
## ANNEXE V – GESTION DE LA PERFORMANCE (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Rémunération du personnel des ventes

Chaque client est jumelé à un vendeur, qui gère le compte et négocie les contrats. Actuellement, Bold a 1 000 clients, et les ventes annuelles médianes sont de 120 000 \$ par client.

En 2022, Bold a modifié sa formule de rémunération du personnel des ventes, qui a maintenant trois composantes : 1) un salaire annuel de base de 30 000 \$; 2) une commission correspondant à 20 % de la MCV générée par le vendeur; et 3) une prime fondée sur l'atteinte ou le dépassement de certaines cibles. Pour 2022, des cibles ont été communiquées aux vendeurs concernant les volumes d'unités vendues et le nombre de nouveaux clients. Les vendeurs n'ont aucun rôle dans l'établissement de ces cibles et, en 2022, seuls 20 % d'entre eux les ont atteintes. Les vendeurs se plaignent que leur rémunération est inéquitable et que les changements apportés en 2022 ont entraîné une baisse de leurs salaires nets par rapport aux années précédentes. Ils ont également l'impression de ne pas recevoir une formation comparable à celle des employés des autres services.

Voici des informations supplémentaires sur la formation des employés :



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

### **Objectifs de Treadstone**

Treadstone gère un fonds privé qui investit dans des sociétés respectueuses de l'environnement, en ce sens qu'elles vendent des produits qui permettent de réduire l'empreinte carbone, l'utilisation des terres et la consommation d'eau. Pour sélectionner les sociétés dans lesquelles investir, Treadstone privilégie celles dont les produits et services lui permettent de réaliser des synergies avec les autres sociétés de son portefeuille. Treadstone a investi dans des sociétés de fabrication de laits végétaux, dans une société de logistique (FFD), dans une société qui exploite des camions-restaurants et dans des fermes qui cultivent des légumes partout en Amérique du Nord. Treadstone a pour objectif d'investir dans des sociétés qui évoluent dans des secteurs dont la croissance annuelle prévue est d'au moins 10 %, et dont elle peut améliorer l'exploitation. Pour décider si elle doit conserver un investissement ou s'en départir, Treadstone se fonde sur la rentabilité par produit, les flux de trésorerie d'exploitation et le rendement du capital investi (actuellement de 9 % dans le secteur).

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

**ANNEXE V – FISCALITÉ**  
**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Biens amortissables**

<b>Catégorie</b>	<b>Solde de la FNACC au 31 décembre 2021</b>	<b>Acquisitions de 2022</b>
Catégorie 1	4 012 000 \$	225 000 \$
Catégorie 8	652 000 \$	1 180 000 \$
Catégorie 10	77 000 \$	0 \$
Catégorie 14.1	2 198 000 \$	0 \$
Catégorie 50	50 000 \$	210 000 \$
Catégorie 53	125 000 \$	4 460 000 \$
Total	7 114 000 \$	6 075 000 \$

Dans les acquisitions de la catégorie 53, on trouve du matériel qui a été acheté au coût de 980 000 \$ en décembre 2022, mais qui n'a été installé et testé que le 15 janvier 2023.

En plus de ces acquisitions, l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations a été augmentée de 296 000 \$, ce qui a fait croître la valeur comptable du bâtiment du même montant. Bold ne s'est acquittée d'aucune obligation liée à la mise hors service d'immobilisations en 2022.

Le 1<sup>er</sup> août 2022, Bold a aussi acheté des brevets au coût de 495 000 \$. Ces brevets expireront dans 16 ans et ils ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus.

En 2022, Bold a disposé de matériel de fabrication de la catégorie 53 pour un produit brut de 500 000 \$ et des coûts de disposition de 50 000 \$. Le matériel avait un coût d'origine de 640 000 \$ et un amortissement cumulé de 130 000 \$. Une perte sur cession de 60 000 \$ a été comptabilisée à l'état des résultats.

Bold a disposé de tous ses véhicules de livraison (soit l'ensemble de ses biens de la catégorie 10). Ces véhicules avaient un coût d'origine de 225 000 \$ et un amortissement cumulé de 113 000 \$ au moment de la disposition. Le produit de disposition a été de 150 000 \$ et aucun coût de disposition n'a été engagé. Bold a donc comptabilisé un gain sur cession de 38 000 \$ à l'état des résultats.

## **ANNEXE V – FISCALITÉ (SUITE)** **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Autres informations tirées des états financiers de 2022 (tous les montants sont en dollars canadiens)**

Le mauvais fonctionnement d'une machine de Bold a causé un gaspillage anormal, ce qui a fait augmenter le coût des produits vendus de 275 000 \$.

Les éléments suivants sont inclus dans les frais de vente et frais généraux et administratifs :

- Des frais de repas et de divertissement de 900 000 \$
- Des frais de 960 000 \$ pour la mise à niveau d'un logiciel, dont 200 000 \$ pour de la formation

Le revenu d'entreprise net de source américaine a totalisé 350 000 \$, et Bold a payé au fisc américain des impôts de 95 000 \$ sur ce revenu (inclus dans la charge d'impôts).

Les charges à payer de 2022 incluent les primes de 1,4 million \$ qui ont été accordées dans le cadre du nouveau régime de primes. Ces primes seront payées aux employés le 31 juillet 2023.

En 2022, Bold a gagné un revenu d'intérêts de 20 000 \$ dans son compte bancaire d'exploitation.

Bold a versé des acomptes provisionnels de 220 000 \$ pour 2022. Aucune activité de Bold n'est admissible au Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE).

## **ANNEXE V – FISCALITÉ (SUITE)** **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Participations de Treadstone**

Treadstone est une société privée sous contrôle canadien, comme toutes les sociétés dans lesquelles elle investit, y compris Bold. Elle détient des participations dans les sociétés privées suivantes :

<b>Société</b>	<b>Participation en actions ordinaires détenues par Treadstone</b>
Food Trucks inc. (Food)	40 %
Garden Farms Corp. (Garden)	35 %
Planmilk inc. (Planmilk)	100 %

De plus, Food détient 50 % de Garden. Dans tous les autres cas, le reste des actions sont détenues par des actionnaires non liés.

Sarah Derman, la femme de Richard, détient 80 % de Restaurants Helo inc., et Richard détient les 20 % restants.

### **Opération intersociétés**

Bold envisage de vendre un de ses brevets développés en interne à Planmilk en mars 2023. Pour ce brevet, Bold a engagé des frais de développement de 125 000 \$ de 2016 jusqu'au moment de l'enregistrement du brevet, en 2020. Ces frais ont été passés en charges à mesure qu'ils ont été engagés. Planmilk a offert d'acheter le brevet pour 210 000 \$, bien que sa juste valeur marchande soit de 260 000 \$. Toutefois, comme cet argent serait le bienvenu et que Bold n'a reçu aucune autre offre, elle envisage d'accepter celle de Planmilk.

### **Automobile**

Bold envisage d'acheter ou de louer une nouvelle automobile pour l'usage de Juliette. Il serait possible de louer une automobile pour 840 \$ par mois, incluant la TPS. Bold pourrait aussi acheter une automobile pour 48 000 \$ (incluant la TPS).

Juliette estime qu'elle parcourrait 50 000 kilomètres par année avec l'automobile, dont 10 000 à des fins personnelles.

## ANNEXE V – FISCALITÉ (SUITE) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Impôt des particuliers – Juliette

Juliette, une veuve de 55 ans, a reçu un salaire de 250 000 \$ de Bold (des cotisations de 3 500 \$ au RPC, dont une cotisation bonifiée de 461 \$, ont été retenues à la source). Elle a reçu, de ses autres placements, des dividendes déterminés dont le montant imposable est de 15 900 \$.

Sophia, la fille de Juliette, fréquente l'université à temps plein. En 2022, Sophia a gagné un revenu d'emploi de 18 000 \$ (des cotisations de 855 \$ au RPC, y compris une cotisation bonifiée de 75 \$, et de 284 \$ à l'AE ont été retenues à la source). Elle a également reçu une bourse d'études de 8 000 \$. Juliette a payé les droits de scolarité de 12 000 \$ de Sophia. Cette dernière a accepté de transférer à Juliette le montant maximal du crédit pour frais de scolarité.

Juliette a payé des primes totalisant 3 260 \$ pour un régime privé d'assurance maladie. Ses médicaments sur ordonnance non couverts par ce régime lui ont coûté 1 480 \$ en 2022. Elle a aussi acheté des lunettes sur ordonnance à Sophia, qui lui ont coûté 650 \$. En 2022, Juliette a fait des dons totalisant 18 000 \$ à des organismes de bienfaisance.

En 2019, Juliette a demandé une déduction pour gains en capital de 35 000 \$ sur la vente d'actions admissibles de petite entreprise.

En 2020, Juliette a investi 100 000 \$ dans des actions de J&K Itée (J&K), une société exploitant une petite entreprise. La valeur de J&K a beaucoup diminué, et Juliette a vendu ces actions pour seulement 20 000 \$ en 2022.

En 2022, Juliette a aussi vendu des actions de Riverside inc. (Riverside) et de Fruitsen inc. (Fruitsen), deux sociétés cotées en bourse. Les opérations suivantes se rapportent à ces actions :

Date	Riverside		Fruitsen	
	Opération	Prix par action	Opération	Prix par action
16 mars 2019	Achat de 5 000 actions	10,20 \$		
22 févr. 2020	Achat de 3 000 actions	12,45 \$		
23 août 2020	Dividende en actions de 10 %; augmentation du capital versé de 2,35 \$ par action			
3 juin 2021			Achat de 2 500 actions	6,00 \$
25 sept. 2021	Achat de 2 000 actions	13,40 \$		
4 janv. 2022			Fractionnement d'actions à raison de 2 pour 1	
15 déc. 2022	Vente de 4 000 actions	15,50 \$	Vente de 3 000 actions	3,80 \$

Juliette a payé des commissions de 1 550 \$ et de 260 \$ respectivement sur la vente de ses actions de Riverside et de Fruitsen le 15 décembre 2022.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES  
ALIMENTS VÉGÉTAUX BOLD LTÉE (BOLD)**

**Remarque : Le candidat doit démontrer les niveaux de jugement et de compétence d'un CPA débutant, c'est-à-dire un CPA au moment de son admission à la profession.**

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

Le candidat calcule le coût de revient des croquettes de végé-poulet selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS, décrit les avantages et les inconvénients des deux méthodes et recommande la méthode à utiliser à l'avenir.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.3.1	Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes	<b>A</b>

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

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

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

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

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

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

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

**Calculs selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS**

Comme demandé, voici le calcul du coût de revient des croquettes de végé-poulet en janvier selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS.

**Méthode du coût moyen pondéré**

**1. Calcul des unités équivalentes**

	<b>Unités équivalentes</b>
	Matières premières et transformation
Unités achevées et transférées en janvier	35 250
Produits en cours au 31 janvier	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 12 000 × 80 %	9 600
Total des unités équivalentes en janvier	<u><u>44 850</u></u>

<b>2. Calcul des coûts à comptabiliser</b>	<b>Unités équivalentes</b> Matières premières et transformation
Produits en cours à l'ouverture	82 070 \$
Coûts ajoutés en janvier	2 005 580
Total des coûts à comptabiliser	2 087 650 \$
Unités équivalentes	44 850
Coût par unité équivalente	46,547 \$

<b>3. Répartition des coûts</b>	<b>Unités équivalentes</b> Matières premières et transformation
Coût des produits fabriqués	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 35 250 × 46,547 \$	1 640 795 \$
Produits en cours à la clôture	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 9 600 × 46,547 \$	446 855
	2 087 650 \$

### Méthode PEPS

<b>1. Calcul des unités équivalentes</b>	<b>Unités équivalentes</b> Matières premières et transformation
Unités achevées et transférées en janvier	
Produits en cours à l'ouverture	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 3 750 × (100 % - 60 %)	1 500
Unités commencées et achevées dans la période	
43 500 - 12 000 (produits en cours à la clôture)	31 500
Produits en cours au 31 janvier	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 12 000 × 80 %	9 600
Total des unités équivalentes en janvier	42 600

<b>2. Calcul des coûts à comptabiliser</b>	<b>Unités équivalentes</b> Matières premières et transformation
Coûts ajoutés en janvier	2 005 580 \$
Unités équivalentes	42 600
Coût par unité équivalente	47,079 \$
<b>3. Répartition des coûts</b>	<b>Unités équivalentes</b> Matières premières et transformation
Coût des produits fabriqués	
Unités commencées en 2022 achevées en janvier	
Produits en cours à l'ouverture	
Coûts dans les stocks d'ouverture	82 070 \$
Coûts engagés pour achever les unités	
Coût des matières premières et coûts de transformation :	
1 500 × 47,079 \$	70 619
Unités commencées et achevées en janvier 2023	
Coût des matières premières et coûts de transformation : 31 500 ×	
47,079 \$	1 482 999
	<hr/> 1 635 688
Produits en cours à la fin de janvier 2023	
Coût des matières premières et coûts de transformation :	
9 600 × 47,079 \$	451 962
	<hr/> <hr/> 2 087 650 \$

### **Facteurs qualitatifs liés à l'utilisation de la méthode PEPS**

La méthode PEPS sépare les travaux effectués sur les unités au cours de chaque période, c'est-à-dire qu'elle tient compte séparément des coûts liés aux produits en cours à l'ouverture. La méthode du coût moyen pondéré sépare les travaux liés aux produits en cours effectués dans la période précédente, mais les inclut dans le coût.

Voici l'incidence de cette différence :

	<b>Méthode du coût moyen pondéré</b>	<b>Méthode PEPS</b>
Coût des produits fabriqués en janvier	1 640 795 \$	1 635 688 \$
Coût des produits en cours à la fin de janvier	446 855 \$	451 962 \$

En raison de l'augmentation des coûts, le coût des produits en cours à la fin de janvier est plus élevé et le coût des produits fabriqués en janvier est moins élevé selon la méthode PEPS que selon la méthode du coût moyen pondéré. C'est le coût de production unitaire plus élevé qui explique que le coût des produits en cours à la fin de janvier soit plus élevé selon la méthode PEPS que selon la méthode du coût moyen pondéré, laquelle combine une partie des coûts de décembre et la totalité des coûts de janvier.

Aux fins de la méthode PEPS, les coûts utilisés correspondent à ceux de chaque période de production. On estime donc qu'il s'agit d'une meilleure méthode d'établissement du coût de revient des produits et qu'elle reflète mieux les coûts réellement engagés pour les unités produites. Toutefois, elle est plus complexe que la méthode du coût moyen pondéré, comme en témoignent les calculs ci-dessus. De plus, comme les matières premières (produits agricoles) de la société sont des marchandises dont les prix varient tout au long de l'exercice, la méthode PEPS peut entraîner des variations considérables des bénéfices d'un mois à l'autre. Si les prix augmentent ou diminuent de manière constante, la méthode PEPS montre plus rapidement l'incidence de ces hausses et de ces baisses.

### **Recommandation**

Nous savons que Bold évalue ses divisions en fonction de leurs bénéfices mensuels, et la méthode d'établissement du coût de revient retenue aura une incidence sur ceux-ci. Nous savons aussi que depuis 2022, les commissions dépendent de la marge sur coûts variables (MCV). Enfin, les coûts des intrants pour la protéine de pois sont volatils. Les bénéfices servent ainsi à déterminer la rémunération des vendeurs et à évaluer la performance des divisions. La méthode du coût moyen pondéré, en atténuant en partie la volatilité attribuable aux coûts des intrants, entraînerait une évaluation de performance potentiellement plus équitable et plus cohérente.

Or, la méthode PEPS refléterait mieux l'incidence de la volatilité du prix des intrants sur les bénéfices de Bold et fournirait une meilleure base pour la prise de décisions de gestion prospectives, comme l'établissement des prix, la planification de la production, les opérations de couverture, etc. Comme les prix les plus récents sont de meilleurs indicateurs des prix futurs, la méthode PEPS permettrait de prendre de meilleures décisions de gestion prospectives.

Nous recommandons que la société choisisse la méthode PEPS. Les inconvénients de cette méthode pour l'évaluation de la performance des divisions et des vendeurs pourraient être atténués par l'utilisation d'autres leviers, comme un coût budgété, qui élimineraient la volatilité des prix des intrants, sur lesquels les directeurs de division et les vendeurs n'ont aucun contrôle.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat calcule le coût de revient des croquettes de végétal-poulet selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS, ou décrit les avantages et les inconvénients des deux méthodes.

**Compétent** – Le candidat calcule le coût de revient des croquettes de végétal-poulet selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS, et décrit les avantages et les inconvénients des deux méthodes.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule le coût de revient des croquettes de végétal-poulet selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode PEPS, décrit les avantages et les inconvénients des deux méthodes et recommande la méthode à utiliser à l'avenir, compte tenu des besoins de Bold.

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

Le candidat prépare une analyse des seuils de rentabilité du nouveau produit, avec et sans l'utilisation de la Pythagore.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

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

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer

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

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

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

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

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

**Analyses des seuils de rentabilité – lanières de végé-poulet**

La société a demandé une analyse des seuils de rentabilité annuels de ses nouvelles lanières de végé-poulet, fabriquées avec ou sans l'utilisation de la Pythagore. Voici cette analyse :

	Sans l'utilisation de la Pythagore	Avec l'utilisation de la Pythagore
Prix de vente unitaire	35,00 \$	35,00 \$
<u>Coûts variables</u>		
Matières premières	8,00 \$	7,00 \$
Main-d'œuvre directe		
0,60 heure × 20 \$	12,00	
0,25 heure × 20 \$		5,00
Coûts indirects variables		
0,60 heure × 9,80 \$	5,88	
0,25 heure × 9,80 \$		2,45
Frais d'entretien variables de la Pythagore		2,50
Total des coûts variables avant commissions	25,88	16,95
MCV avant commissions	9,12	18,05
Déduction des commissions (20 %) de la MCV	(1,82)	(3,61)
MCV nette	7,30 \$	14,44 \$

**Coûts fixes**

Coûts indirects de fabrication	750 000 \$	750 000 \$
Paiements au titre de la location de la Pythagore		1 120 000
Entretien de la Pythagore		460 000
Frais d'électricité additionnels pour la Pythagore		390 000
Économies sur les coûts d'élimination des déchets		(65 000)
Salaires et marketing	680 000	680 000
Total des coûts fixes	1 430 000 \$	3 335 000 \$

Seuil de rentabilité en unités (coûts fixes ÷ MCV)	195 890	230 956
Seuil d'indifférence		
Écart entre les coûts fixes	1 905 000 \$	
Écart entre les MCV	7,14 \$	
Seuil d'indifférence	266 806	

Avec le recours au processus de production nécessitant beaucoup de main-d'œuvre, le volume de ventes requis pour atteindre le seuil de rentabilité serait de 195 890 unités, ce qui est inférieur aux 230 956 unités qui seraient requises avec l'utilisation de la Pythagore. Le volume de ventes auquel la production avec ou sans l'utilisation de la Pythagore laisserait la société indifférente est de 266 806 unités.

Par conséquent, si le volume de ventes est inférieur à 266 806 unités, la rentabilité sera plus élevée sans l'utilisation de la Pythagore. Si le volume de ventes est supérieur à 266 806 unités, la rentabilité sera plus élevée avec l'utilisation de la Pythagore parce que la MCV unitaire sera alors plus élevée.

Le service du marketing prévoit qu'il sera possible de vendre 250 000 unités la première année. Si cette prévision se concrétise, il serait préférable sur le plan de la rentabilité que Bold ne loue pas la Pythagore, car cette quantité est inférieure au seuil d'indifférence. Si l'on prévoit des ventes supérieures à ce seuil dans l'avenir, la société pourra alors louer la Pythagore.

Voici d'autres points à prendre en considération :

- Les frais de R & D de 256 000 \$ déjà engagés n'ont pas été pris en compte, car ce sont des coûts irrécupérables.
- Les deux processus de production aboutissent à des montants de commission fondée sur la MCV très différents. Sans l'utilisation de la Pythagore, les vendeurs obtiennent une commission de 1,82 \$ par unité vendue, tandis qu'avec l'utilisation de la Pythagore, cette commission est de 3,61 \$ par unité vendue. Bold pourrait envisager de revoir le modèle de commissions. La modification de ce modèle aurait une incidence sur l'analyse du seuil de rentabilité.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de préparer une analyse des seuils de rentabilité avec et sans l'utilisation de la nouvelle machine.

**Compétent** – Le candidat prépare une analyse des seuils de rentabilité avec et sans l'utilisation de la nouvelle machine.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare une analyse approfondie des seuils de rentabilité avec et sans l'utilisation de la nouvelle machine, et formule une recommandation.

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

Le candidat calcule et explique les écarts sur ventes.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.2.3	Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts	<b>A</b>

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

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

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

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

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

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

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

### Analyse des écarts

Il nous a été demandé de calculer et d'expliquer les écarts sur ventes de la division Végé-poulet.

	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	<b>Total</b>
Volume des ventes réel, en unités	47 000	54 000	37 000	
Prix de vente net réel	68,50 \$	48,20 \$	42,60 \$	
Total	3 219 500 \$	2 602 800 \$	1 576 200 \$	7 398 500 \$

	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	<b>Total</b>
Volume des ventes budgété, en unités	48 000	47 500	39 000	
Prix de vente net budgété	68,20 \$	49,10 \$	45,10 \$	
Total	3 273 600 \$	2 332 250 \$	1 758 900 \$	7 364 750 \$

Selon le calcul ci-dessus, les ventes réelles totales pour l'ensemble de la division ont dépassé de 33 750 \$ (7 398 500 \$ – 7 364 750 \$) les ventes budgétées. L'écart sur prix indique que le prix de vente réel a été plus élevé que le prix budgété pour les burgers de végé-poulet, et qu'il a été inférieur au prix budgété pour les croquettes et les saucisses de végé-poulet. Seules les quantités vendues de croquettes ont été plus élevées que ce qui avait été budgété.

Les produits d'exploitation ne sont qu'une des données de l'équation en ce qui concerne la rentabilité. Il faut donc effectuer une analyse plus poussée au moyen des MCV par produit pour bien comprendre l'incidence de chacun sur la rentabilité et l'incidence de la combinaison des produits vendus.

**Écarts sur volumes des ventes par gamme de produits**

*MCV unitaire budgétée × (volume des ventes réelles – volume des ventes budgété)*

	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	
MCV unitaire budgétée	18,13 \$	11,20 \$	11,90 \$	
Volume des ventes réel, en unités	47 000	54 000	37 000	
Volume des ventes budgété, en unités	48 000	47 500	39 000	
<b>Écart sur volume des ventes</b>	<b>18 130 \$</b>	<b>72 800 \$</b>	<b>23 800 \$</b>	<b>30 870 \$ F</b>
	<b>Défavorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Défavorable</b>	

**Écarts dus au volume des produits vendus par gamme de produits**

	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	
MCV unitaire budgétée	13,88 \$	13,88 \$	13,88 \$	
Volume des ventes réel, en unités	47 000	54 000	37 000	
Volume des ventes budgété, en unités	48 000	47 500	39 000	
<b>Écart dû au volume des produits vendus</b>	<b>13 876 \$</b>	<b>90 194 \$</b>	<b>27 752 \$</b>	<b>48 566 \$ F</b>
	<b>Défavorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Défavorable</b>	

**Écarts dus à la combinaison des produits vendus par gamme de produits**

	<b>Burgers</b>	<b>Croquettes</b>	<b>Saucisses</b>	
Combinaison des produits vendus réelle	34,058 %	39,130 %	26,812 %	100,000 %
Combinaison des produits vendus budgétée	35,688 %	35,316 %	28,996 %	100,000 %
Écart (combinaison des produits vendus réelle – combinaison des produits vendus budgétée)	-1,630 %	3,814 %	-2,185 %	
Volume total réel des ventes, en unités	138 000	138 000	138 000	
MCV unitaire budgétée	18,13 \$	11,20 \$	11,90 \$	
<b>Écart du à la combinaison des produits vendus</b>	<b>40 776 \$</b>	<b>58 956 \$</b>	<b>35 877 \$</b>	<b>17 697 \$ D</b>
	<b>Défavorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Défavorable</b>	

Comme le montrent les calculs ci-dessus, l'écart total sur volume des ventes pour les trois produits combinés a été favorable, ce qui indique que le volume des ventes en unités a été plus élevé que le volume budgété. Cet écart peut être décomposé en un écart dû au volume des produits vendus par gamme de produits et en un écart dû à la combinaison des produits vendus. Par ailleurs, il faut comprendre ce que signifient ces écarts pour chaque catégorie de produits, ce dont traitent les paragraphes suivants.

### Burgers de végé-poulet

Parmi les trois catégories de produits, ce sont les burgers qui avaient le prix de vente budgété et la MCV unitaire budgétée les plus élevés. Le prix de vente réel en février a dépassé de 0,30 \$ le prix budgété, mais le volume des ventes réel a été inférieur de 1 000 unités au volume budgété. Le prix de vente moyen plus élevé est probablement attribuable à l'augmentation de prix imposée aux détaillants indépendants. Toutefois, le volume des ventes auprès de ce groupe a diminué, ce qui témoigne de l'importance que ces clients ont accordée à cette hausse de prix. Le service du marketing avait supposé que la légère augmentation serait considérée comme négligeable par les détaillants, et n'aurait pas d'incidence sur les volumes des ventes. La suite lui a donné tort.

Il se peut qu'à ce prix, le produit de la société ait été maintenant plus cher que ceux de ses concurrents et que les détaillants aient décidé de changer de fournisseur. Il se peut aussi que les détaillants aient transféré la hausse de prix aux clients, qui, à leur tour, ont acheté moins de produits, de sorte que les détaillants ont renouvelé leurs stocks moins souvent. Le service du marketing doit faire de meilleures recherches avant de modifier les prix, pour veiller à mieux tenir compte des réactions des clients et des concurrents. Par ailleurs, la diminution du volume des ventes de cette catégorie de produits a contribué aux bénéfices plus faibles que prévu, du fait de l'écart sur volume des ventes défavorable de 18 130 \$; l'écart dû à la combinaison des produits vendus a également été défavorable.

### Saucisses de végé-poulet

Les saucisses avaient le prix de vente unitaire budgété le plus bas, mais leur MCV budgétée était plus élevée que celle des croquettes. Comme le montre l'analyse des écarts ci-dessus, la réduction du prix de vente n'a pas fait augmenter les volumes des ventes. Ces derniers ont plutôt diminué, de sorte que l'écart sur volume des ventes a été défavorable. Le prix de vente plus bas que le prix budgété est attribuable à l'escompte temporaire que Bold a offert aux détaillants. Cet escompte visait à stimuler les ventes, mais la stratégie ne semble pas avoir atteint son but. Le prix de vente réel de 42,60 \$, plus bas que le prix budgété de 45,10 \$, s'est traduit par une réduction de 2,50 \$ de la MCV par unité vendue, et malgré ce prix plus bas, la société a vendu 2 000 unités de moins que ce qu'elle avait budgété.

Il semble que les consommateurs n'aient pas été incités à acheter ce produit; le détaillant s'est peut-être contenté d'accepter l'escompte, sans faire la promotion du produit en magasin. Bold devrait donc envisager d'autres méthodes de marketing pour stimuler les ventes dans cette catégorie. Le service du marketing devrait chercher à savoir pourquoi les ventes ont diminué pendant la période et pourquoi l'escompte consenti aux détaillants n'a pas fonctionné en tant qu'incitatif. Ce prix et ce volume de ventes inférieur à ce qui avait été budgété ont donné lieu à un écart sur volume des ventes et un écart du à la combinaison des produits vendus défavorables.

### Croquettes de végé-poulet

Les croquettes avaient le deuxième prix de vente budgété le plus élevé, mais la MCV budgétée la plus basse. En février, le prix de vente unitaire réel moyen a été inférieur de 0,90 \$ au prix budgété. Toutefois, les volumes vendus ont été nettement plus élevés que les volumes budgétés, ce qui a entraîné un écart favorable sur volume des ventes et des bénéfices supplémentaires de 72 800 \$. Cet important écart favorable sur volume des ventes a été suffisamment élevé pour couvrir les écarts défavorables liés aux deux autres produits, ce qui a donné lieu à un écart net sur volume des ventes favorable de 30 870 \$. Le volume des ventes réel de croquettes a dépassé de 6 500 unités le volume budgété. Ce volume plus élevé est attribuable au prix plus bas et aux volumes importants négociés dans le cadre d'un contrat avec un nouveau client, une petite chaîne de détaillants en alimentation de produits végétaliens. La société semble avoir pris une bonne décision en signant ce contrat prévoyant des prix plus bas que la moyenne, mais visant des volumes importants. Toutefois, il ne faut pas oublier que la réduction de 0,90 \$ du prix de vente a fait passer la MCV à 10,30 \$ ( $11,20 \$ - 0,90 \$$ ), si l'on suppose que les coûts réels ont égalé les coûts budgétés.

### Bénéfices globaux

Comme indiqué ci-dessus, l'écart total sur volume des ventes a été favorable de 30 870 \$, montant que l'on peut décomposer en un écart total favorable de 48 566 \$ dû au volume des produits vendus et en un écart total défavorable de 17 697 \$ dû à la combinaison des produits vendus. Cette analyse montre que, même si le volume des ventes réel de croquettes de végé-poulet a été plus élevé que le volume budgété, les bénéfices qui en ont résulté n'ont pas suffi pour compenser la baisse de bénéfices attribuable aux volumes des ventes de burgers et de saucisses de végé-poulet moins élevés que prévu.

Par conséquent, même si les stratégies de marketing décrites ont permis de dégager un total des ventes plus élevé que le total budgété, les bénéfices ont été globalement moins élevés que ce qui avait été budgété. Les stratégies de marketing visant à faire augmenter les ventes doivent tenir compte des MCV et de l'incidence sur les bénéfices des modifications dans la combinaison des produits vendus. En l'occurrence, il y a eu un écart défavorable dû à la combinaison des produits vendus, attribuable au volume supérieur au volume budgété des ventes de croquettes de végé-poulet, dont la MCV était la plus basse.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer et d'analyser les écarts sur ventes.

**Compétent** – Le candidat calcule et analyse les écarts sur ventes.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule et analyse en profondeur les écarts sur ventes.

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

Le candidat décrit le traitement comptable de la perte de valeur de l'écart d'acquisition de la division Végé-dinde.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

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

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

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

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

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

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

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

### **Perte de valeur de l'écart d'acquisition**

Selon le paragraphe .72 du chapitre 3064, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », des NCECF : « *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.* » Dans le cas présent, la division Végé-dinde a perdu deux importants contrats, qui représentaient 5 millions \$, ou 20 % (5 millions \$ ÷ 25 millions \$) de ses ventes annuelles, au profit d'un nouveau concurrent ayant ciblé agressivement les clients de Bold. Selon l'alinéa 3064.73 c), cette arrivée imprévue d'un nouveau concurrent et la perte de produits d'exploitation qui en a résulté constitue un exemple d'un changement de situation qui entraîne la nécessité de soumettre l'écart d'acquisition à un test de dépréciation.

Il faut d'abord définir l'unité d'exploitation. Le paragraphe 3064.08 donne les définitions suivantes :

- « j) **Secteur d'exploitation** : *composante de l'entreprise qui réunit toutes les caractéristiques suivantes :*
- i) elle exerce des activités commerciales dont elle peut tirer des produits et pour lesquelles elle peut engager des charges (y compris des produits et des charges rattachés à des opérations conclues avec d'autres composantes de la même entreprise);*
  - ii) ses résultats d'exploitation sont examinés périodiquement par le principal responsable de l'exploitation de l'entreprise aux fins de la prise de décisions quant aux ressources qui seront attribuées au secteur et de l'évaluation de la performance du secteur;*
  - iii) on dispose à son sujet d'une information financière distincte.*
- Un secteur d'exploitation peut exercer des activités commerciales dont il n'a pas encore tiré de produits; par exemple, un établissement en phase de démarrage peut constituer un secteur d'exploitation même s'il n'a pas encore généré de produits.*
- k) **Unité d'exploitation** : *niveau d'exploitation (faisant l'objet d'informations financières) auquel les écarts d'acquisition sont soumis à un test de dépréciation, qui correspond soit à un secteur d'exploitation, soit au niveau immédiatement inférieur (appelé composante). Une composante d'un secteur d'exploitation est considérée comme une unité d'exploitation lorsqu'elle constitue une entreprise sur laquelle des informations financières distinctes sont disponibles et que la direction du secteur en examine régulièrement les résultats d'exploitation. Toutefois, deux composantes d'un secteur d'exploitation ou plus sont regroupées et réputées constituer une unité d'exploitation unique lorsque ces composantes ont des caractéristiques économiques semblables. Un secteur d'exploitation est réputé constituer une unité d'exploitation lorsque toutes ses composantes sont similaires, lorsque aucune de ses composantes ne constitue une unité d'exploitation, ou lorsqu'il ne comprend qu'une seule composante. »*

La division Végé-dinde répond à la définition d'un secteur d'exploitation, car il s'agit d'une division distincte qui génère ses propres produits d'exploitation et engage ses propres charges. Comme Bold a trois divisions (les deux autres étant la division Mélange protéinique et la division Végé-poulet), la direction examine probablement périodiquement les résultats d'exploitation de chaque division, et les produits d'exploitation et les charges de chaque division font l'objet d'un suivi distinct. Comme la division Végé-dinde est un secteur d'exploitation, elle est aussi une unité d'exploitation.

La prochaine étape consiste à déterminer la valeur comptable de l'unité d'exploitation. Comme l'indique le paragraphe 3064.78 des NCECF :

*« 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. »*

Chacun des actifs a déjà été soumis individuellement à un test de dépréciation, ce qui était une étape nécessaire avant de procéder au test de dépréciation de l'écart d'acquisition.

La valeur comptable de l'unité d'exploitation est déterminée comme suit :

	<b>Valeur comptable au 31 décembre 2022</b>
Comptes clients	1 950 000 \$
Stocks	2 114 000
Immobilisations corporelles (montant net)	6 432 000
Écart d'acquisition	2 640 000
Comptes fournisseurs	(3 020 000)
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	(560 000)
Valeur comptable nette	9 556 000 \$

Le paragraphe 3064.74 indique ce qui suit concernant la détermination de la perte de valeur :

*« 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. La perte de valeur ainsi comptabilisée à l'égard d'un écart d'acquisition ne doit pas excéder la valeur comptable de celui-ci. La perte de valeur d'un écart d'acquisition ne doit pas faire l'objet de reprises si la juste valeur de l'unité d'exploitation à laquelle cet écart est rattaché s'accroît ultérieurement. »*

La première étape des autres tests de dépréciation, qui consiste à déterminer si les flux de trésorerie non actualisés sont inférieurs à la valeur comptable, n'est pas effectuée pour déterminer la perte de valeur de l'écart d'acquisition. De plus, la valeur d'utilité n'est pas utilisée pour déterminer la perte de valeur, car seule la juste valeur est utilisée à cette fin selon les NCECF. Enfin, la juste valeur est définie dans le chapitre 3064 comme le montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence. Par conséquent, les coûts de sortie ne sont pas pris en compte aux fins de la détermination de la juste valeur.

Voici le calcul de la perte de valeur de l'unité d'exploitation :

Valeur comptable (calculée ci-dessus)	9 556 000 \$
Juste valeur avant les coûts de sortie	<u>(8 900 000)</u>
Perte de valeur	656 000 \$

La perte de valeur est entièrement attribuée à l'écart d'acquisition, et l'écriture à passer est la suivante :

Dt Perte de valeur	656 000 \$
Ct Écart d'acquisition	656 000 \$

La perte de valeur est présentée séparément dans l'état des résultats. Il faut également inclure dans les informations fournies par voie de notes une description des faits et des circonstances ayant mené à la perte de valeur et le montant de la perte de valeur.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de décrire le traitement comptable de la perte de valeur de l'écart d'acquisition.

**Compétent** – Le candidat décrit le traitement comptable de la perte de valeur de l'écart d'acquisition.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit en profondeur le traitement comptable de la perte de valeur de l'écart d'acquisition.

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

Le candidat analyse le traitement comptable de l'effet à payer émis en faveur du fournisseur.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

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

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

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

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

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

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

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

**Effet à payer**

L'effet à payer émis en faveur du fournisseur n'a pas été correctement comptabilisé le 1<sup>er</sup> septembre 2022. Selon le paragraphe .07 du chapitre 3856, « Instruments financiers », des NCECF :

*« Sauf dans les cas précisés au paragraphe 3856.09A, lorsqu'un actif financier est créé ou acquis ou qu'un passif financier est émis ou pris en charge dans une opération conclue dans des conditions de pleine concurrence, l'entreprise doit l'évaluer à sa juste valeur, ajustée, dans le cas d'un actif financier ou d'un passif financier qui ne sera pas évalué ultérieurement à la juste valeur, en fonction du montant des commissions et des coûts de transaction directement attribuables à sa création, à son acquisition, à son émission ou à sa prise en charge. »*

Dans le cas présent, le taux d'intérêt de 2 % était inférieur aux taux du marché à ce moment. En effet, la société aurait payé des intérêts de 6,5 % (taux préférentiel de 5,0 % majoré de 1,5 %) si elle avait utilisé sa ligne de crédit pour emprunter les 2 millions \$. Le taux de la ligne de crédit est un taux variable fondé sur le taux préférentiel. Il représente donc une bonne estimation du taux d'intérêt auquel aurait dû porter cet effet à payer compte tenu du risque de crédit s'y rattachant.

Comme la juste valeur de l'effet à payer devrait refléter le risque et la qualité de crédit s'y rattachant, un taux d'actualisation de 6,5 %, et non de 2 %, est utilisé pour établir la juste valeur au 1<sup>er</sup> septembre.

La juste valeur est établie au moyen de l'actualisation des flux de trésorerie futurs requis pour rembourser le prêt. Comme les intérêts sont payés mensuellement, supposons qu'un montant de  $2\,000\,000 \$ \times 2 \% \div 12 = 3\,333,33 \$$  est remboursé chaque mois. Les intérêts et le capital sont actualisés selon la formule de calcul de la valeur actualisée (Va) :

VA (Taux, Npm, Vpm, [Vc])

Taux =  $6,5 \% \div 12$

Npm = 24 mois

Vpm = 3 333,33 \$ (versements d'intérêts mensuels)

Vc = 2 000 000 \$ (capital remboursé à l'échéance)

VA = 1 831 636 \$

La première écriture de correction sert à ramener l'effet à payer à sa juste valeur au 1<sup>er</sup> septembre (1 831 636 \$ – 2 000 000 \$) :

Dt Effet à payer – Fournisseur	168 364 \$
Ct Matériel de fabrication	168 364 \$

Le chapitre 3856 des NCECF indique ce qui suit concernant l'évaluation ultérieure :

*« .11 Sauf dans le cas des instruments financiers visés par les paragraphes 3856.14 et .14 A ou 15A, à chaque date de clôture, l'entreprise doit évaluer ultérieurement l'instrument financier en fonction de la méthode utilisée pour l'évaluer initialement. Si l'entreprise a évalué initialement l'instrument financier :*

*a) à la juste valeur, elle doit l'évaluer ultérieurement comme suit :*

*i) dans le cas de placements dans des instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif ou des contrats dérivés, à la juste valeur conformément au paragraphe 3856.12,*

*i) dans le cas d'actifs financiers ou des passifs financiers, à la juste valeur, si l'entreprise choisit d'appliquer l'évaluation à la juste valeur conformément au paragraphe 3856.13 ou 3856.13A,*

*iii) dans le cas de placements dans des instruments de capitaux propres non cotés sur un marché actif qui ont été créés ou acquis dans une opération conclue dans des conditions de pleine concurrence, au coût, diminué pour tenir compte de la dépréciation le cas échéant,*

- iv) dans le cas de tous les autres actifs financiers, au coût après amortissement,
- v) dans le cas de passifs financiers, au coût après amortissement.

b) au coût, elle doit l'évaluer ultérieurement selon la méthode du coût, diminué pour tenir compte de la dépréciation le cas échéant.

.13 Sauf dans le cas d'un instrument financier visé par le paragraphe 3856.09A, l'entreprise peut choisir d'évaluer ultérieurement à la juste valeur tout actif financier créé ou acquis ou tout passif financier émis ou pris en charge dans une opération conclue dans des conditions de pleine concurrence en le désignant à cette fin dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

a) lors de la comptabilisation initiale de cet actif ou de ce passif conformément au présent chapitre;

b) dans le cas d'un placement dans un instrument de capitaux propres évalué à la juste valeur conformément à l'alinéa 3856.12 a), lorsque l'instrument cesse d'être coté sur un marché actif.

*Toute désignation effectuée conformément au présent paragraphe est irrévocable. »*

La société avait donc le choix d'évaluer le passif financier à la juste valeur à chaque période, ou d'utiliser le coût après amortissement. Ce choix irrévocable devait être fait au moment de la comptabilisation initiale de l'effet à payer, le 1<sup>er</sup> septembre.

Si elle avait évalué l'effet à payer à la juste valeur, la société aurait dû réévaluer l'effet à payer à la juste valeur au 31 décembre 2022 et comptabiliser en résultat net en 2022 les gains ou pertes non réalisés.

Le coût après amortissement est plus couramment utilisé en pratique et permet d'éviter les incidences des variations de la juste valeur sur le résultat net. De plus, comme Bold n'a pas choisi, le 1<sup>er</sup> septembre 2022, d'évaluer ultérieurement l'effet à payer à la juste valeur, elle devra utiliser la méthode du coût après amortissement.

Le paragraphe 3856.A3 des NCECF indique ce qui suit concernant le coût après amortissement :

*« Lorsqu'un instrument financier est émis ou acquis à prime ou à escompte par rapport à sa valeur nominale, la différence représente un ajustement d'intérêts payé d'avance. Un tel montant constitue un élément de la valeur comptable initiale de l'instrument financier. Lorsque l'instrument financier est évalué au coût après amortissement, tout escompte ou prime est amorti sur la durée de vie prévue de l'instrument et comptabilisé en résultat net à titre de produit ou de charge d'intérêt. »*

Par conséquent, toute prime ou tout escompte (soit les 168 364 \$ susmentionnés) doit être amorti sur la durée de vie prévue de l'effet à payer, et comptabilisé en résultat net à titre de produit ou de charge d'intérêt. L'effet à payer a été émis à escompte, de sorte que cet escompte est amorti en résultat sur les 24 mois de l'emprunt. À cette fin, il est possible de choisir entre la méthode linéaire ou la méthode du taux d'intérêt effectif. Les deux méthodes sont présentées ci-dessous.

Méthode du taux d'intérêt effectif

Selon la méthode du taux d'intérêt effectif, le taux d'intérêt s'applique mensuellement au solde de l'effet à payer, comme le montre le tableau d'amortissement suivant.

Date	Paiement d'intérêt mensuel à 2 % ÷ 12	Charge d'intérêt à 6,5 % ÷ 12	Solde
1 <sup>er</sup> sept. 2022			1 831 636,00
30 sept. 2022	3 333,33	9 921,36	1 838 224,03
31 oct. 2022	3 333,33	9 957,05	1 844 847,75
30 nov. 2022	3 333,33	9 992,93	1 851 507,35
<b>31 déc. 2022</b>	<b>3 333,33</b>	<b>10 029,00</b>	<b>1 858 203,02</b>
31 janv. 2023	3 333,33	10 065,27	1 864 934,96
28 févr. 2023	3 333,33	10 101,73	1 871 703,36
31 mars 2023	3 333,33	10 138,39	1 878 508,42
3 avr. 2023	3 333,33	10 175,25	1 885 350,34
31 mai 2023	3 333,33	10 212,31	1 892 229,32
30 juin 2023	3 333,33	10 249,58	1 899 145,57
31 juil. 2023	3 333,33	10 287,04	1 906 099,28
31 août 2023	3 333,33	10 324,70	1 913 090,65
30 sept. 2023	3 333,33	10 362,57	1 920 119,89
31 oct. 2023	3 333,33	10 400,65	1 927 187,21
30 nov. 2023	3 333,33	10 438,93	1 934 292,81
31 déc. 2023	3 333,33	10 477,42	1 941 436,90
31 janv. 2024	3 333,33	10 516,12	1 948 619,69
28 févr. 2024	3 333,33	10 555,02	1 955 841,38
31 mars 2024	3 333,33	10 594,14	1 963 102,19
30 avr. 2024	3 333,33	10 633,47	1 970 402,33
31 mai 2024	3 333,33	10 673,01	1 977 742,01
30 juin 2024	3 333,33	10 712,77	1 985 121,45
31 juillet 2024	3 333,33	10 752,74	1 992 540,86
31 août 2024	3 333,33	10 792,47	2 000 000,00
	79 999,92	248 363,92	

Écart

168 364,00

Selon la méthode du taux d'intérêt effectif, la charge d'intérêt changera chaque mois : elle sera plus basse dans les premiers mois, et augmentera à mesure que l'échéance approchera.

La charge d'intérêt de 2022 correspondrait au total de la charge d'intérêt de chacun des quatre mois restants de l'exercice, soit 39 900,34 \$, comparativement au montant de  $4 \times 3\,333,33 \$ = 13\,333,32 \$$  (arrondi à 13 000 \$) qui a été passé en charges dans les états financiers.

Il faudrait passer l'écriture de correction suivante :

Dt Charge d'intérêt (39 900,34 \$ – 13 333,32 \$)	26 567,02 \$	
Ct Effet à payer – Fournisseur		26 567,02 \$

Preuve :  $2\,000\,000 \$ - 168\,364 + 26\,567 = 1\,858\,203 \$$ , ce qui coïncide avec le tableau ci-dessus.

### Méthode linéaire

La société peut aussi choisir d'appliquer la méthode linéaire, selon laquelle la charge d'intérêt mensuelle est la même pour les 24 mois :  $3\,333,33 \$ + (168\,364 \$ \div 24) = 10\,348,50 \$$ .

Selon cette méthode, la charge d'intérêt pour les quatre mois de 2022 est de 41 394,00 \$ ( $10\,348,50 \$ \times 4$ ). Il faudrait passer l'écriture de correction suivante :

Dt Charge d'intérêt (41 394,00 \$ – 13 333,32 \$)	28 060,68 \$	
Ct Effet à payer – Fournisseur		28 060,68 \$

Nous recommandons la méthode linéaire, car elle est la plus simple à appliquer.

Enfin, il faudra apporter une correction à l'amortissement du matériel, car il a été surévalué lors de sa comptabilisation initiale. Le montant intégral de 3,2 millions \$ a probablement été comptabilisé si l'on se fie à la comptabilisation de l'effet à payer, alors qu'une portion de ce montant n'était pas liée au matériel, mais plutôt au financement (soit l'escompte de 168 364 \$).

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'effet à payer.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable de l'effet à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de l'effet à payer.

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

Le candidat décrit le traitement comptable de deux événements postérieurs à la date du bilan.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

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

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

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

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

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

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

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

**Événements postérieurs à la date du bilan**

Selon le chapitre 3820, « Événements postérieurs à la date du bilan », des NCECF, les événements qui se sont produits après le 31 décembre 2022, mais avant la date d'achèvement des états financiers, peuvent montrer qu'il est nécessaire de redresser certains postes des états financiers ou de fournir un supplément d'information dans les états financiers de 2022. Il convient donc de s'interroger sur la portée et les conséquences financières des événements postérieurs à la date du bilan. Selon le paragraphe .07A, la date de mise au point définitive des états financiers est celle à laquelle les conditions suivantes sont remplies :

- « a) un jeu complet d'états financiers, y compris toutes les notes complémentaires requises, a été préparé;
- b) toutes les écritures de régularisation définitives (par exemple les ajustements liés aux impôts et aux primes) ont été reflétées dans les états financiers;
- c) aucun changement aux états financiers n'est prévu ni attendu;
- d) les états financiers satisfaisant aux conditions ci-dessus ont été approuvés selon le processus de finalisation des états financiers de l'entité. »

Nous sommes le 10 mars 2023, et il reste des questions de comptabilité à évaluer qui nécessitent des écritures de correction (comme celles décrites plus haut concernant l'écart d'acquisition et l'effet à payer). Par ailleurs, il est peu probable que toutes les informations complémentaires aient été préparées. Enfin, comme ces états financiers sont encore à l'état de projet et qu'il faudra y apporter d'autres ajustements, ils n'ont pas encore été approuvés. Par conséquent, les états financiers sont encore incomplets au 10 mars 2023, et les événements et opérations du 28 janvier 2023 et du début de février 2023 se sont produits avant la date de démarcation, et devraient être évalués selon le chapitre 3820.

Deux événements postérieurs à la date du bilan se sont produits avant la date de démarcation que constitue la date de mise au point définitive des états financiers. Il faut donc établir si ces événements requièrent l'apport d'ajustements aux états financiers de 2022 ou si ce sont des événements ne donnant pas lieu à des ajustements. Dans ce dernier cas, il faut aussi établir si des informations doivent être fournies sur les événements.

Selon le paragraphe 3820.06 des NCECF : « *Certains événements postérieurs à la date du bilan fournissent un supplément d'information relativement à des éléments compris dans les états financiers ou mettent en lumière des situations qui existaient à la date du bilan et qui ont une incidence sur les estimations utilisées pour établir les états financiers. On utilise toute information supplémentaire de ce genre qui est connue avant que l'on ait établi les états financiers pour évaluer les estimations antérieures et apporter aux états financiers les modifications qui s'imposent. Par exemple, si des procédures de mise en faillite sont entreprises à l'endroit d'un débiteur après la date du bilan, cela jette une lumière particulière sur la situation financière dans laquelle se trouvait ce débiteur à la date en question. Si la provision couvrant la dette de ce débiteur s'avère insuffisante, il faut ajuster les états financiers en conséquence.* »

Donc, si l'événement fournit un supplément d'information relativement à des situations qui existaient au 31 décembre 2022, et que cette information est utile pour évaluer des estimations antérieures, il faut ajuster les états financiers.

Le chapitre 3820 des NCECF indique également ce qui suit :

*« .09 On ne doit pas ajuster les états financiers pour y refléter des événements qui se sont produits entre la date du bilan et la date de la mise au point définitive des états financiers et qui n'ont pas trait à la situation qui prévalait à la date du bilan.*

*.10 On doit présenter des informations par voie de note sur les événements qui se sont produits entre la date du bilan et la date de la mise au point définitive des états financiers et qui n'ont pas trait à la situation qui prévalait à la date du bilan, mais :*

- a) qui entraîneront des modifications importantes de l'actif ou du passif au cours du nouvel exercice;*
- b) ou qui auront, ou risquent d'avoir, des répercussions importantes sur les activités futures de l'entreprise. »*

Si l'événement n'a pas trait à la situation qui prévalait à la date du bilan, aucun ajustement n'est requis, mais des informations pourraient devoir être présentées.

### Subvention

En novembre 2022, Bold a présenté une demande, dans le cadre d'un programme du gouvernement provincial, pour obtenir une subvention afin de développer un nouveau produit. En février, la société a été informée qu'une subvention de 175 000 \$ allait lui être octroyée dans le cadre du programme.

Bien que les frais de R et D aient été engagés en 2022 et que la demande ait été faite avant le 31 décembre, nous devons établir si cette approbation postérieure à la date du bilan de la subvention gouvernementale fournit un supplément d'information relativement à des situations qui existaient au 31 décembre 2022. Il faut se demander s'il existait, au 31 décembre 2022, des indications selon lesquelles la société allait recevoir cette subvention, et si l'information obtenue en février n'était donc qu'une confirmation de l'octroi. Puisqu'il s'agissait d'un nouveau programme concurrentiel pour lequel un maximum de 10 bénéficiaires sur 100 demandeurs allaient être sélectionnés, Bold ne pouvait pas savoir, au 31 décembre 2022, que la subvention allait lui être octroyée.

Nous en concluons donc qu'il s'agit d'un événement ne donnant pas lieu à des ajustements, et qu'aucune créance ne devrait être comptabilisée au 31 décembre 2022 pour ce montant.

Comme il s'agit d'un événement ne donnant pas lieu à des ajustements, il faut ensuite établir s'il faut le présenter comme un événement postérieur à la date du bilan dans les informations fournies par voie de note. Selon le paragraphe 3820.10 des NCECF, on doit présenter des informations par voie de note sur les événements ne donnant pas lieu à des ajustements : « *a) qui entraîneront des modifications importantes de l'actif ou du passif au cours du nouvel exercice; b) ou qui auront, ou risquent d'avoir, des répercussions importantes sur les activités futures de l'entreprise.* » De plus, selon le paragraphe .12 : « *Certains événements se produisant après la date du bilan peuvent avoir des répercussions importantes, au cours du nouvel exercice ou d'un exercice ultérieur, sur l'actif et le passif de l'entreprise ou sur ses activités futures et il peut être important, pour les utilisateurs des états financiers, d'en être informés.* »

Cette opération représente 0,3 % ( $175\,000 \$ \div 56\,345\,000 \$$ ) du total de l'actif. On peut affirmer qu'elle n'aura pas d'incidences importantes sur l'actif et que, par conséquent, le premier critère n'est pas rempli. Toutefois, l'encaissement de 175 000 \$ qui sera comptabilisé en produits en 2023 représente 10,9 % du bénéfice net de 2022 ( $175\,000 \$ \div 1\,599\,000 \$$ ). Ce montant est significatif et aura donc une incidence importante sur les activités futures de 2023.

Le paragraphe 3820.11 des NCECF précise ensuite ce que doivent comprendre, au minimum, les informations fournies :

*« a) une description de la nature de l'événement;*

*b) une estimation de son incidence financière, lorsqu'il est possible d'en faire une, sinon une déclaration indiquant qu'il est impossible de faire une telle estimation. »*

Selon cette analyse, la société devrait présenter des informations par voie de notes sur la subvention gouvernementale pour ses activités de R & D, et sur le montant octroyé en février 2023.

### Congédiement d'une employée

En décembre, Frieda Gore a été congédiée et a reçu une indemnité de départ de 80 000 \$. Lors de ce congédiement, Frieda a indiqué qu'elle était insatisfaite de l'indemnité et qu'elle n'avait jamais été informée de ses problèmes de rendement. Toutefois, elle a encaissé le chèque avant la fin de décembre. Le 28 janvier 2023, Bold a appris, par l'avocat de Frieda, que cette dernière avait déposé une poursuite pour obtenir une indemnité plus élevée, invoquant que la société n'avait pas respecté ses politiques de ressources humaines et ne lui avait pas signalé ses problèmes de rendement. Son avocat réclame des dommages-intérêts et une indemnité totalisant un montant supplémentaire de 230 000 \$. Les avocats de Bold ont indiqué que cette poursuite se règlera probablement pour un montant allant de 50 000 \$ à 100 000 \$, qui s'ajoutera à l'indemnité déjà versée.

Cette poursuite est un événement postérieur à la date du bilan et une éventualité. Le paragraphe .09 du chapitre 3290, « Éventualités », des NCECF indique ce qui suit : « *S'il est probable qu'une éventualité existant à la date du bilan se traduira par une perte, il faut en refléter les répercussions financières dans le corps même des états financiers.* » Dans le cas présent, les avocats ont indiqué qu'il est probable que le règlement de cette poursuite entraînera une perte. Ce critère est donc rempli. Le critère suivant consiste à déterminer si la perte peut être mesurée de façon raisonnable. Le paragraphe 3290.13 indique ce qui suit : « *L'estimation du montant de la perte éventuelle à comptabiliser dans les états financiers peut être basée sur des renseignements indiquant la fourchette dans laquelle se situera le montant de la perte. Si, à l'intérieur de cette fourchette, un montant quelconque semble plus probable que tout autre, c'est ce montant que l'on porte dans les états financiers. Si aucun montant situé à l'intérieur de cette fourchette ne peut être considéré comme plus probable que les autres, on comptabilise le montant minimum.* » Le montant minimum de la fourchette correspondrait donc à une perte de 50 000 \$.

Il faut ensuite déterminer s'il s'agit d'un événement donnant lieu à des ajustements ou ne donnant pas lieu à des ajustements. À la fin de 2022, Frieda avait été congédiée et avait indiqué qu'elle était insatisfaite de son indemnité de départ. Or, la poursuite a été déposée en janvier, soit après la fin de l'exercice, et ce n'est qu'à ce moment que la société en a été informée, bien que l'événement à l'origine de la poursuite ait été le congédiement de Frieda, en décembre. La cause de la poursuite est donc survenue en 2022, même si la société n'a été informée de l'existence de la poursuite qu'en 2023. Par conséquent, il faut apporter un ajustement de 50 000 \$ en 2022 au titre de la perte. Il faut aussi présenter des informations par voie de note, notamment sur la nature de la poursuite, le montant comptabilisé dans les états financiers et le risque que la perte soit supérieure au montant comptabilisé, s'il y a lieu.

Il faut donc apporter l'ajustement suivant :

Dt Charge au titre d'une poursuite	50 000
Ct Charges à payer	50 000

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

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

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

**En voie vers la compétence** – le candidat tente de décrire le traitement comptable des deux événements postérieurs à la date du bilan.

**Compétent** – Le candidat décrit le traitement comptable des deux événements postérieurs à la date du bilan.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit en profondeur le traitement comptable des deux événements postérieurs à la date du bilan

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION  
ALIMENTS VÉGÉTAUX BOLD LTÉE (BOLD)**

À : Kayla Minhas  
De : CPA  
Objet : Questions d'audit

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

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

Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération entre apparentés.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

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

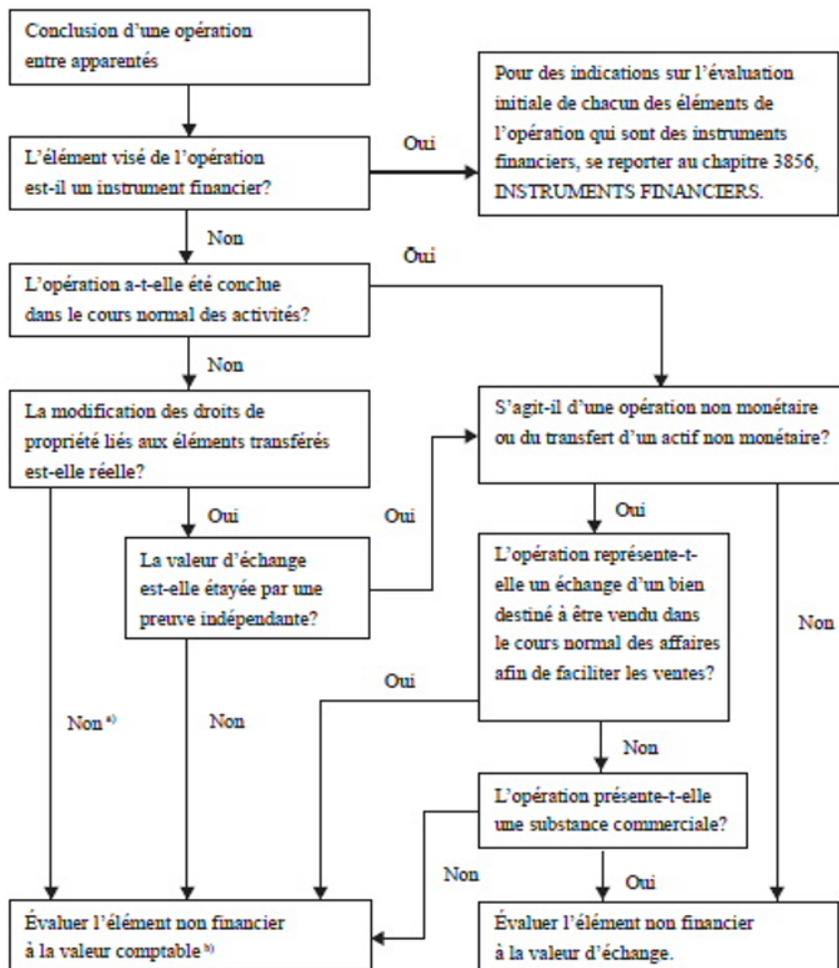
Le 12 novembre 2022, Bold a acquis du matériel de fabrication usagé auprès de Meals 2 Go inc. (M2G), une société dans laquelle Treadstone détient une participation de 40 %.

La première étape consiste à déterminer si cette acquisition constitue une opération entre apparentés. Pour déterminer le traitement comptable applicable, il faut se reporter au chapitre 3840, « Opérations entre apparentés », des NCECF. Selon le paragraphe 3840.03, « [d]es parties sont apparentées lorsque l'une des parties a la capacité d'exercer, directement ou indirectement, un contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable sur l'autre. Deux parties ou plus sont apparentées lorsqu'elles sont soumises à un contrôle commun, à un contrôle conjoint ou à une influence notable commune. Les membres de la direction et les membres de la famille immédiate comptent également au nombre des apparentés ». Dans le cas présent, Treadstone possède 60 % des actions de Bold et contrôle donc la société. Treadstone possède également 40 % des actions de M2G et exerce donc une influence notable sur cette société. Selon la définition contenue dans les NCECF, Bold et M2G sont donc apparentées.

L'étape suivante consiste à déterminer comment l'opération doit être comptabilisée et évaluée dans les livres de Bold. Le chapitre 3840 des NCECF établit les normes à appliquer pour déterminer si cette opération entre apparentés doit être comptabilisée à la valeur comptable ou à la valeur d'échange. En outre, on trouve dans la norme un arbre de décision illustrant sa mise en œuvre.

### ARBRE DE DÉCISION

L'arbre de décision est fourni uniquement à titre d'illustration.



- a) En pareil cas, la valeur comptable est utilisée pour les opérations monétaires et les opérations non monétaires.
- b) Dans de rares cas, lorsqu'on ne connaît pas la valeur comptable de l'élément reçu, on peut recourir à une estimation raisonnable de la valeur comptable fondée sur le coût d'origine pour l'entreprise cédante pour évaluer l'échange.

1. L'élément visé de l'opération est-il un instrument financier?  
Non. Bold a acheté du matériel de fabrication usagé, ce qui ne constitue pas un instrument financier.

2. L'opération a-t-elle été conclue dans le cours normal des activités?  
Non. Comme les deux sociétés sont des entreprises de fabrication, l'achat et la vente de matériel de fabrication ne s'inscrivent pas dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, le paragraphe 3840.27 énonce ce qui suit : « *Au nombre des exemples d'opérations non conclues dans le cours normal des activités, on trouve les suivants : la vente ou l'achat d'immobilisations [...].* » Le matériel de fabrication étant une immobilisation pour Bold et pour M2G, l'opération n'est pas conclue dans le cours normal des activités.
3. La modification des droits de propriété liés aux éléments transférés est-elle réelle?  
Oui. Le paragraphe 3840.35 précise qu'« *[u]ne modification des droits de propriété liés à un élément transféré ou à l'avantage retiré d'un service fourni est réputée être réelle, lorsque, par suite de l'opération, des parties non apparentées ont acquis ou cédé au moins 20 % du total des droits de propriété liés à l'élément ou aux avantages retirés d'un service, sous réserve d'une preuve convaincante du contraire* ». Dans le cas présent, Juliette et Simon ne possédaient auparavant aucun pourcentage du matériel de fabrication, et, après l'achat, ils en possèdent 40 %. De plus, les autres propriétaires de M2G possédaient auparavant 60 % du matériel de fabrication, et, après la vente à Bold, ils n'en possèdent aucun pourcentage. Il y a donc eu une modification réelle des droits de propriété.
4. La valeur d'échange est-elle étayée par une preuve indépendante?  
Non. Le matériel a une valeur d'expertise indépendante de 150 000 \$; toutefois, cette expertise n'étaye pas la valeur d'échange de 100 000 \$.

Ainsi, selon les réponses à ces étapes, Bold devrait comptabiliser l'opération à la valeur comptable du matériel (140 000 \$). Le paragraphe 3840.09 des NCECF fournit des indications sur la façon de comptabiliser l'écart : « *Lorsqu'une opération entre apparentés est évaluée à la valeur comptable, tout écart entre les valeurs comptables des éléments échangés et tout impôt afférent aux éléments transférés doivent être portés au débit ou au crédit des capitaux propres.* »

Par conséquent, l'écriture d'ajustement à passer en 2022 pour corriger le montant comptabilisé au titre de l'opération sera la suivante.

Dt Matériel	40 000 \$ (140 000 \$ – 100 000 \$)
Ct Surplus d'apport	40 000 \$

Selon le paragraphe 3840.51 des NCECF, Bold devra fournir, dans ses états financiers, les informations suivantes pour toutes les opérations qu'elle a conclues avec des apparentés au cours de l'exercice :

- « a) *une description de la relation entre les parties contractantes;*
- b) *une description des opérations, y compris celles pour lesquelles aucun montant n'a été comptabilisé;*
- c) *le montant comptabilisé pour les opérations classées par rubrique figurant dans les états financiers;*
- d) *la base d'évaluation utilisée;*
- e) *les montants dus aux apparentés ou dus par eux et les conditions s'y rapportant;*

- f) *les engagements contractuels conclus avec des apparentés, présentés séparément des autres engagements contractuels;*
- g) *les éventualités mettant en cause des apparentés, présentées séparément des autres éventualités. »*

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'opération entre apparentés.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération entre apparentés.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de l'opération entre apparentés.

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

Le candidat analyse les facteurs de risque de fraude tant au niveau des états financiers pris dans leur ensemble qu'en ce qui concerne les produits d'exploitation, et décrit la réponse attendue de l'auditeur à chacun de ces facteurs de risque.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	<b>A</b>	<b>A</b>
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	<b>B</b>	<b>A</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>	<b>A</b>

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

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes

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

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

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

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

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

La NCA 240, *Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers*, fournit des indications utiles pour déterminer les facteurs de risque de fraude :

« 2. Des anomalies dans les états financiers peuvent être le résultat de fraudes ou d'erreurs. L'élément distinctif entre la fraude et l'erreur réside dans le caractère intentionnel ou non de l'acte qui est à l'origine de l'anomalie.

« 3. Bien que la notion juridique de fraude soit très large, aux fins des NCA, l'auditeur n'est concerné que par les fraudes entraînant des anomalies significatives dans les états financiers. L'auditeur s'intéresse à deux catégories d'anomalies intentionnelles : celles résultant d'informations financières mensongères et celles résultant d'un détournement d'actifs. Même si l'auditeur peut suspecter ou, dans de rares cas, détecter l'existence d'une fraude, il ne lui appartient pas de déterminer si, sur le plan juridique, une fraude a été ou non perpétrée. »

Ainsi la fraude s'entend d'une anomalie intentionnelle dans les états financiers résultant soit d'informations financières mensongères ou d'un détournement d'actifs. Le paragraphe NCA 240.A1 précise que la fraude « suppose l'existence de motifs ou de pressions pour la commettre, des circonstances perçues comme favorables à sa perpétration, ainsi qu'une certaine rationalisation de l'acte commis ». Dans son évaluation du risque de fraude, l'auditeur interne recherchera l'existence de motifs ou de pressions pour commettre un acte frauduleux, ainsi que des circonstances favorables à sa perpétration. Nous avons identifié ci-après les facteurs de risque de fraude et la réponse attendue de l'auditeur à chacun d'eux.

## **Risques de fraude au niveau des états financiers pris dans leur ensemble**

### Participation de Treadstone

Facteur de risque : À titre de société de capital-investissement, Treadstone a pour objectif principal de maximiser les bénéfices mensuels des divisions de Bold, afin d'obtenir un meilleur rendement lorsqu'elle vendra cette dernière dans cinq à huit ans (ou peut-être avant). Treadstone s'inquiète du fait que Bold n'a pas atteint ses cibles de ventes et de bénéfices. Par conséquent, Treadstone tente de décider si elle devrait continuer d'investir dans Bold ou se départir de ses actions. Si elle se départit de ses actions, cela aura une incidence sur les actions de Simon et de Juliette, puisqu'ils pourraient devoir vendre leurs propres actions ou accepter un autre actionnaire.

Motifs et pressions : Simon et Juliette ont intérêt à ce que Bold présente des produits d'exploitation et des bénéfices les plus élevés possibles afin de répondre aux attentes de Treadstone (ou de s'en rapprocher) et de s'assurer ainsi que Treadstone conserve sa participation dans Bold. De plus, Treadstone voudra que Bold affiche des produits d'exploitation et des bénéfices élevés afin d'obtenir le meilleur prix possible si elle décide de vendre sa participation aux acheteurs intéressés.

Circonstances favorables : Juliette participe à la négociation des contrats de vente, à l'autorisation des achats et à la signature des chèques, et Simon a lui aussi le pouvoir d'autoriser des achats et de signer des chèques. Juliette et Simon participent vraisemblablement aussi à l'autorisation des écritures de journal et examinent les relevés mensuels. Ils ont donc de nombreuses occasions d'augmenter les produits d'exploitation ou de diminuer les charges dans les états financiers.

Rationalisation : Simon et Juliette pourraient vouloir protéger Bold, étant donné qu'ils en sont les fondateurs et qu'ils ne souhaiteraient pas devoir se départir de leurs actions.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude au niveau des états financiers pris dans leur ensemble :

- Dans l'ensemble, l'auditeur devrait faire preuve d'un plus grand esprit critique dans la réalisation de l'audit et être plus à l'affût de possibles cas de fraude.
- Évaluer plus attentivement les estimations concernant les provisions, les radiations et l'amortissement afin de s'assurer que les montants sont appropriés et n'ont pas été sous-estimés (ce qui se traduirait par des bénéfices plus élevés).
- Augmenter les travaux de corroboration portant sur la séparation des périodes pour les produits d'exploitation, afin de s'assurer que ces derniers sont comptabilisés dans le bon exercice et que les produits d'exploitation de 2022 ne sont pas surévalués.
- Augmenter les travaux de corroboration portant sur l'exhaustivité des charges et des passifs.
- Augmenter les travaux de corroboration pour les écritures de journal de fin d'exercice qui se traduiraient par des bénéfices plus élevés.

### Financement additionnel

Facteur de risque : Juliette est sur le point d'obtenir du financement additionnel d'un nouveau prêteur pour soutenir l'investissement de Bold dans l'automatisation.

Motif : Simon et Juliette ont intérêt à ce que Bold présente des produits d'exploitation et des bénéfices qui justifieraient l'investissement du nouveau prêteur. Tout investisseur ou prêteur voudra voir des tendances à la hausse ou supérieures aux moyennes sectorielles. Si Bold n'obtient pas le nouveau financement, cela pourrait avoir une incidence sur sa croissance en 2023 et par la suite, étant donné la forte concurrence dans le secteur.

Circonstances favorables : Juliette participe à la négociation des contrats de vente, à l'autorisation des achats et à la signature des chèques, et Simon a lui aussi le pouvoir d'autoriser des achats et de signer des chèques. Juliette et Simon participent vraisemblablement aussi à l'autorisation des écritures de journal et à l'examen des états financiers mensuels. Ils ont donc de nombreuses occasions d'augmenter les produits d'exploitation ou de diminuer les charges dans les états financiers.

Rationalisation : Simon et Juliette voudront s'assurer que Bold est rentable, afin que le nouveau prêteur soit disposé à prêter des fonds supplémentaires et que Bold puisse poursuivre ses activités, atteindre ses cibles de croissance et conserver ses employés actuels.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude au niveau des états financiers pris dans leur ensemble :

- Réponse semblable à celle présentée plus haut relativement au facteur de risque de fraude lié à la participation de Treadstone.

### Systèmes informatiques

Facteur de risque : Le directeur des TI est parti en congé de maladie en juin 2022 et n'a pas été remplacé. Par conséquent, les accès des employés congédiés aux systèmes de Bold ont parfois tardé à être désactivés.

Motif : Des employés congédiés pourraient vouloir punir la société d'une façon ou d'une autre. Ils pourraient par exemple accéder aux systèmes informatiques pour réaliser des opérations frauduleuses. Bold pourrait alors subir des pertes importantes ou voir sa réputation entachée, selon la nature des opérations frauduleuses.

Circonstances favorables : Le fait que les accès des anciens employés aux systèmes ne soient pas désactivés rapidement accroît le risque que d'anciens employés accèdent aux systèmes pour commettre des actes frauduleux.

Rationalisation : Si des employés ont l'impression qu'ils ont été congédiés pour des motifs injustifiés, ils pourraient considérer que Bold leur doit une indemnisation ou d'autres prestations.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude au niveau des états financiers pris dans leur ensemble :

- Demander de faire imprimer la liste de tous les accès aux systèmes informatiques de Bold par d'anciens employés au cours de la période allant du mois de juin au mois de décembre. Vérifier si les accès ont eu lieu uniquement avant que les employés soient congédiés. Il faudra suivre la trace de tout accès aux systèmes par un employé après son congédiement pour savoir à quels systèmes il a accédé et ce qu'il y a fait. S'assurer que les accès de tous les anciens employés sont maintenant désactivés. S'entretenir avec la direction des pratiques en place afin de s'assurer que l'accès aux systèmes de tout employé congédié est immédiatement désactivé.

### **Risques de fraude liés aux produits d'exploitation**

#### Contrats de 20 000 \$ ou moins

Facteur de risque : Juliette a dû consacrer plus de temps aux visites chez les clients et à la renégociation des contrats. Elle a donc passé moins de temps au bureau. Pour gagner du temps, les vendeurs peuvent maintenant négocier les contrats de vente de 20 000 \$ ou moins; l'approbation de Juliette étant requise pour les contrats d'un montant supérieur à ce seuil. Des cibles pour 2022 ont été établies à l'intention des vendeurs concernant le nombre total d'unités vendues et de nouveaux clients, et ces cibles servent à déterminer si les vendeurs ont droit à une prime.

Motif : Une augmentation des ventes comptabilisées permettrait aux vendeurs d'atteindre leurs cibles concernant le nombre d'unités vendues et de nouveaux clients, ce qui ferait augmenter le montant potentiel de leur prime.

Circonstances favorables : Pour atteindre leurs cibles de vente, qui ne sont pas liées à la valeur de vente, les vendeurs pourraient conclure des contrats (chacun d'un montant inférieur à 20 000 \$) dans lesquels les prix de vente sont inférieurs aux prix du marché. De plus, ils pourraient convaincre le client de conclure plusieurs petits contrats plutôt qu'un seul gros contrat. Le vendeur pourrait ainsi négocier des prix avantageux pour le client afin que ce dernier accepte, ce qui permettrait au vendeur d'augmenter ses chances d'atteindre ses cibles concernant le nombre d'unités vendues et de nouveaux clients.

Rationalisation : Les vendeurs pourraient justifier leurs actes par leur droit d'obtenir des commissions plus élevées, puisqu'ils assument maintenant de plus grandes responsabilités.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude :

- Mettre en œuvre une procédure d'analyse de données en audit à l'égard des ventes par produit pour l'exercice, afin de repérer les cas où le prix de vente se situe à l'extérieur d'une fourchette de prix acceptables pour le produit en question. Demander des explications aux vendeurs concernés au sujet de ces cas et en discuter avec Juliette.

- Sélectionner un échantillon de contrats conclus avec des clients qui n'ont pas été approuvés par Juliette. S'assurer que l'échantillon comprend des contrats conclus par chacun des vendeurs, et ce, tout au long de l'année. Passer en revue les contrats pour déterminer si les prix sont conformes aux prix approuvés ou aux prix des mêmes produits figurant dans d'autres contrats conclus au cours de la même période. Lorsque les prix fixés dans le contrat sont inférieurs aux prix approuvés, demander des explications au vendeur. Demander à Juliette si le prix facturé est approprié.
- Sélectionner en particulier des clients qui ont conclu plusieurs petits contrats inférieurs à 20 000 \$ en 2022. Passer en revue les contrats conclus avec un même client, en prenant soin de noter le vendeur concerné et les prix offerts. Vérifier les dates des contrats. Demander des explications au vendeur concernant l'existence des multiples contrats. Demander à Juliette si les explications qui justifient la conclusion de multiples contrats sont raisonnables.

### Gros contrats négociés par Juliette

Facteur de risque : Certains gros contrats de vente négociés par Juliette pourraient être assortis de conditions complexes (livraisons réparties dans le temps, ajustements de prix, droits de retour, etc.). La comptabilisation des produits d'exploitation tirés de ces contrats pourrait être complexe.

Motif : Comme il a été mentionné précédemment, Treadstone, Juliette et Simon auraient intérêt à maximiser les bénéfices (pour montrer la solidité des activités aux investisseurs et prêteurs éventuels), ce qu'ils pourraient faire en maximisant les produits d'exploitation comptabilisés au cours de la période. Il pourrait y avoir enregistrement anticipé de produits d'exploitation avant que les risques et avantages inhérents à la propriété n'aient été transférés à l'acheteur.

Circonstances favorables : Comme les conditions de certains gros contrats de vente peuvent être complexes, notamment les ententes relatives aux livraisons réparties dans le temps ou les clauses qui influent sur le prix de vente, Bold pourrait faire preuve d'un parti pris dans l'évaluation des critères de comptabilisation des produits d'exploitation appliqués en vertu des NCECF, afin d'enregistrer des produits d'exploitation de manière anticipée.

Rationalisation : Comme nous l'avons vu précédemment, Treadstone, Juliette et Simon pourraient justifier l'enregistrement anticipé des produits d'exploitation par la nécessité d'assurer la poursuite des activités de Bold ou d'obtenir le meilleur prix de vente possible si les actions sont vendues.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude :

- Pour les contrats de vente importants (d'un montant supérieur à 20 000 \$) comportant des conditions complexes, évaluer si les critères de comptabilisation des produits d'exploitation ont été remplis et qu'il existe des éléments probants objectifs pour soutenir la comptabilisation.

### Calcul des commissions

Facteur de risque : Au cours de l'exercice, Bold a modifié la méthode de calcul des commissions pour la fonder sur la marge sur coûts variables, plutôt que sur les ventes brutes. Nous savons que Frieda a exprimé son insatisfaction au sujet du faible salaire de base et qu'elle a affirmé parler au nom de tous. De plus, les vendeurs ont été jumelés à des clients précis et sont maintenant autorisés à approuver les rabais, les remises sur quantité et les crédits.

Motif : Si les vendeurs n'estiment pas recevoir une rémunération équitable selon la nouvelle méthode de calcul des commissions, ils pourraient chercher des moyens d'augmenter leurs rentrées d'argent.

Circonstances favorables : Ces rentrées d'argent supplémentaires pourraient provenir de pots-de-vin versés directement par les clients. Pour toucher des pots-de-vin, les vendeurs pourraient facturer des prix supérieurs à ceux du marché, puis autoriser des rabais, des remises sur quantité ou des crédits injustifiés, et demander aux clients de leur verser une somme d'argent égale à ces montants. De cette façon, les clients paieraient le même montant, mais les vendeurs recevraient une rémunération plus élevée. Les vendeurs pourraient également facturer les prix du marché et continuer d'offrir des rabais, des remises sur quantité ou des crédits injustifiés qui leur seraient versés sous forme de pots-de-vin; cette pratique a pour effet d'accorder aux clients des prix inférieurs à ceux du marché, ce qui constitue une autre façon pour les vendeurs de maximiser leurs commissions et d'améliorer leurs chances de recevoir une prime.

Rationalisation : Les vendeurs pourraient rationaliser cette pratique en se disant qu'ils ne devraient pas être moins bien rémunérés simplement parce que la société a modifié sa structure de rémunération.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude :

- Mettre en œuvre une procédure d'analyse de données en audit à l'égard des ventes par vendeur pour l'exercice, afin d'identifier les vendeurs ayant accordé des rabais, des remises sur quantité ou des crédits qui sont supérieurs à la moyenne, en pourcentage du contrat de vente. Mener une investigation sur les anomalies relevées.
- Examiner les documents à l'appui des rabais, remises sur quantité et crédits dont le montant est anormalement élevé, des opérations multiples effectuées avec le même client, ou des rabais, remises sur quantité et crédits accordés par un vendeur en particulier selon une fréquence anormalement élevée.
- Vérifier ce qui est mentionné dans le contrat conclu avec le client et la documentation connexe au sujet de ces rabais, remises sur quantité et crédits. S'assurer de la validité de ces derniers (c.-à-d. qu'ils remplissent bien les conditions d'admissibilité aux rabais, aux remises sur quantité ou aux crédits).
- De plus, communiquer directement avec les clients au sujet des « crédits » qu'ils ont reçus. Confirmer la raison à l'origine de ces crédits et le solde à la fin de l'exercice.

### Ancienne vendeuse mécontente (Frieda)

Facteur de risque : Frieda Gore a été congédiée en décembre. Il s'agissait d'une employée mécontente, qui pourrait donc avoir adopté un comportement frauduleux avant son congédiement, en raison de sa colère et de sa frustration.

Motif : Frieda croit qu'elle n'a pas été rémunérée adéquatement pour son travail et elle pourrait chercher des moyens d'accroître sa rémunération.

Circonstances favorables : Tout au long de l'exercice, Frieda, en tant que vendeuse, a eu accès à des clients et à leurs contrats, et elle pouvait approuver des rabais, des remises sur quantité et des crédits.

Rationalisation : Frieda croit qu'elle n'a pas été adéquatement rémunérée pour son travail et pourrait donc avoir l'impression que demander aux clients de lui verser un pot-de-vin est une façon d'obtenir la rémunération qu'elle mérite.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude :

- Tous les tests susmentionnés portant sur les produits d'exploitation et les débiteurs doivent être réalisés sur tous les contrats qui sont gérés par Frieda. Voir les procédures d'audit décrites plus haut.

#### Primes et commissions calculées sur la base de ventes enregistrées de manière anticipée

Facteur de risque : Les vendeurs doivent atteindre des cibles pour recevoir une prime. Il y a un risque que les vendeurs incluent des commandes livrées en 2023 dans les ventes de 2022. De plus, les vendeurs pourraient demander à des clients de recevoir des livraisons en 2022 et ensuite leur accorder des crédits pour des articles retournés en 2023, ce qui entraînerait une surévaluation des produits d'exploitation de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Motif : Les vendeurs pourraient être incités à augmenter les ventes effectuées en 2022 pour atteindre leurs cibles de 2022 concernant le nombre d'unités vendues et de nouveaux clients, ce qui leur permettrait d'augmenter le montant potentiel de leur prime. L'enregistrement anticipé des ventes leur permettrait aussi d'augmenter le montant de leurs commissions de 2022.

Circonstances favorables : Comme les vendeurs approuvent et signent les contrats, ils peuvent demander que des commandes soient expédiées et comptabilisées en 2022. Puis, en 2023, ils peuvent émettre une note de crédit pour le retour des articles commandés en 2022.

Rationalisation : Les vendeurs pourraient justifier leurs actes par la croyance qu'ils ne devraient pas être moins bien rémunérés simplement parce que la société a modifié sa méthode de calcul des commissions et des primes. Ils pourraient donc juger qu'il est acceptable d'enregistrer les contrats de façon anticipée pour accroître les montants de leur prime et de leurs commissions.

Réponse attendue de l'auditeur à ce facteur de risque de fraude :

- Tester la séparation des périodes pour les ventes à la fin de l'exercice. Sélectionner un échantillon de ventes effectuées en décembre 2022 et inspecter les documents d'expédition pour s'assurer que les marchandises ont bien été expédiées et reçues par le client avant le 31 décembre 2022, de sorte qu'elles puissent être incluses dans les ventes de 2022.
- Obtenir une liste des crédits accordés au début de 2023. Vérifier les documents justificatifs et la raison à l'origine des retours, et déterminer si le crédit a une incidence sur les produits d'exploitation de 2022.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les facteurs de risque de fraude et tente de décrire les réponses attendues de l'auditeur.

**Compétent** – Le candidat analyse certains facteurs de risque de fraude, tant au niveau des états financiers pris dans leur ensemble qu'en ce qui concerne les produits d'exploitation, et décrit les réponses attendues de l'auditeur aux risques identifiés.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs facteurs de risque de fraude, tant au niveau des états financiers pris dans leur ensemble qu'en ce qui concerne les produits d'exploitation, et décrit les réponses attendues de l'auditeur aux risques identifiés.

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

Le candidat décrit les procédures d'audit que les auditeurs externes sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière mentionnées par Juliette et Kayla.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	<b>B</b>	<b>A</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>	<b>A</b>

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

*1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis*

*1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

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

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

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

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

Voici les procédures d'audit que les auditeurs externes de Bold sont susceptibles de mettre en œuvre à l'égard des questions de comptabilité soulevées.

**Dépréciation de l'écart d'acquisition**

- S'entretenir avec la direction pour déterminer si la division Végé-dinde poursuit et poursuivra ses activités, et si elle continue de générer des produits d'exploitation et d'engager des coûts.
- Vérifier s'il y a eu des événements ou des changements de situation qui sont des indices de dépréciation :
  - Examiner les états financiers internes qui comprennent les ventes et les charges attribuables à la division Végé-dinde et vérifier qu'il y a eu une baisse importante des produits d'exploitation.
  - Examiner les documents justificatifs indiquant que la société a perdu deux contrats. S'entretenir avec la direction pour savoir comment elle a conclu à la perte de ces contrats au profit de concurrents, et examiner les courriels connexes ou les notes prises lors des entretiens avec ces clients pour vérifier le tout.
  - Obtenir les anciens contrats et vérifier les dates d'expiration. Calculer la perte de produits d'exploitation liée au non-renouvellement de ces deux contrats.
- Vérifier la valeur comptable de l'unité d'exploitation Végé-dinde :
  - Obtenir la liste des actifs et des passifs qui ont été inclus dans l'unité d'exploitation. Obtenir la convention d'acquisition initiale, afin de s'assurer que tous les actifs et passifs acquis à ce moment figurent sur cette liste.
  - Retracer chacun des montants dans les comptes du grand livre général ou les comptes d'un grand livre auxiliaire pour vérifier les valeurs comptables.
  - S'assurer que les comptes clients et les stocks ont déjà été soumis à un test de dépréciation. S'assurer également que les immobilisations corporelles ont toutes été amorties à la date de clôture et qu'elles ont toutes été soumises à un test de dépréciation.
  - Sélectionner un échantillon de comptes clients, de stocks et de comptes fournisseurs, et les retracer dans les factures ou dans les articles en stock pour s'assurer qu'ils ne se rapportent qu'à la division Végé-dinde.
  - Retracer un échantillon d'immobilisations corporelles pour s'assurer qu'elles sont bien affectées à la division Végé-dinde.

- Vérifier que le solde de clôture de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations a été ajusté de manière appropriée, autrement dit, que le montant a été augmenté pour tenir compte de l'écoulement du temps et que les flux de trésorerie futurs ont été validés.
- Vérifier que le solde d'ouverture de l'écart d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2022 concorde avec le solde de clôture dans les états financiers au 31 décembre 2021.
- Recalculer le total des valeurs comptables des actifs et des passifs affectés à la division Végé-dinde.
- Obtenir les documents justificatifs à l'appui de la juste valeur avant coûts de sortie, et vérifier si celle-ci concorde avec la juste valeur qui a été utilisée pour calculer l'écart d'acquisition :
  - Si la juste valeur a été calculée par la direction, évaluer le caractère raisonnable des hypothèses utilisées aux fins de l'établissement des flux de trésorerie futurs projetés, compte tenu de la connaissance qu'a l'auditeur externe des activités de l'entité et des données sectorielles disponibles (taux de croissance, etc.). Évaluer également la fiabilité des données sous-jacentes de l'entité qui ont servi à établir les flux de trésorerie futurs projetés pour les ventes, les charges, etc. (p. ex., s'assurer que les produits d'exploitation tirés des deux contrats perdus n'ont pas été pris en compte). Évaluer le caractère raisonnable du taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs projetés, compte tenu de la connaissance qu'a l'auditeur externe des activités de l'entité et des données sectorielles disponibles.
  - Si le calcul de la juste valeur a été fourni par un consultant, vérifier ses titres professionnels (compétence, objectivité et expérience). Évaluer également le caractère raisonnable des hypothèses et des données utilisées pour calculer la juste valeur, comme il est indiqué plus haut. Vérifier l'exactitude mathématique de l'évaluation étayant la juste valeur avant coûts de sortie.
- Recalculer la perte de valeur, qui correspond à la différence entre la valeur comptable et la juste valeur avant coûts de sortie.
- S'assurer que la perte de valeur est présentée sous un poste distinct dans l'état des résultats.
- Examiner les informations fournies par voie de notes concernant les circonstances à l'origine de la perte de valeur et le montant connexe. Vérifier que les circonstances sont dûment décrites et que le montant de la perte de valeur est exact.

### **Effet à payer – fournisseur**

- Obtenir le contrat conclu avec le fournisseur aux termes duquel l'effet à payer a été émis. Noter la date de l'opération ainsi que le montant et le calendrier des paiements. Vérifier le taux d'intérêt de 2 % qui est facturé et la fréquence des paiements d'intérêts.
- Obtenir, auprès du fournisseur, une confirmation écrite du montant du capital restant à rembourser et de la date d'exigibilité, ainsi que des intérêts reçus à ce jour. Obtenir également une confirmation du taux d'intérêt à payer et du fait que les intérêts sont payables mensuellement.
- Vérifier si le solde au 31 décembre 2022 concorde avec le solde dans le grand livre général (avant la passation de l'écriture de correction requise pour comptabiliser l'effet à payer à sa juste valeur).
- Vérifier si le montant exigible immédiatement a été payé à temps en le retraçant sur le chèque oblitéré ou le relevé bancaire. Vérifier la date et le montant payé.

- Vérifier également le compte de matériel pour s'assurer que le matériel acquis a été comptabilisé pour le montant approprié. Vérifier si l'amortissement du matériel pour 2022 a été bien calculé, en fonction de la valeur révisée du nouveau matériel de fabrication.
- Obtenir le contrat de ligne de crédit pour vérifier que le taux d'intérêt effectif devrait bien être le taux préférentiel majoré de 1,5 %. Consulter une source indépendante fiable (comme le site Web de la Banque du Canada) pour confirmer que le taux préférentiel était de 5 % à la date de l'émission de l'effet à payer.
- Recalculer le tableau d'amortissement de l'effet à payer.
- Vérifier l'exactitude du solde de l'effet à payer au bilan et vérifier si les intérêts présentés dans l'état des résultats concordent avec le montant calculé (selon que la méthode du taux d'intérêt effectif ou la méthode de l'amortissement linéaire a été utilisée).
  - Examiner les informations fournies par voie de notes pour s'assurer qu'elles contiennent les informations requises sur les modalités, les paiements et le taux d'intérêt.

### **Événements postérieurs à la date du bilan**

- S'entretenir avec la direction des procédures suivies pour s'assurer que tous les événements postérieurs à la date du bilan ont été identifiés.
- Examiner les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration pour s'assurer que tous les événements postérieurs à la date du bilan ont été identifiés.
- Examiner tous les états financiers internes des premiers mois suivant la date de clôture pour déterminer si des événements importants sont survenus.
- Obtenir une déclaration écrite de l'avocat de la société confirmant que tous les événements postérieurs à la date du bilan ont été identifiés.
- Obtenir une lettre d'affirmation de la direction confirmant que tous les événements postérieurs à la date du bilan connus ont été communiqués à l'auditeur externe.

### **Subvention**

- Obtenir la documentation indiquant que le gouvernement a approuvé la subvention, et confirmer la date de l'approbation (février 2023) et le montant de la subvention.
- Retracer la réception des fonds dans les relevés bancaires et vérifier la date du dépôt et le montant.
- Vérifier que ce montant n'est pas inclus dans les comptes clients au 31 décembre 2022.
- Examiner les informations fournies par voie de notes concernant la subvention publique, et s'assurer que le montant, la raison et la date de réception de la subvention y sont précisés.

### **Licenciement d'une employée**

- Examiner l'entente de cessation d'emploi signée par Frieda Gore lors de la réception de son chèque. Noter la date de cette entente.
- Retracer le retrait du montant du chèque du compte bancaire et la date à laquelle la banque a oblitéré le chèque.

- S'entretenir avec le supérieur de Frieda de la raison de la cessation d'emploi et examiner les documents justificatifs dans le dossier d'employée de Frieda.
- Examiner la lettre envoyée par l'avocat de Frieda concernant la poursuite en instance, et vérifier la date à laquelle cette lettre a été rédigée ainsi que la date à laquelle la société l'a reçue.
- Examiner les observations des avocats de Bold concernant la poursuite en instance, et vérifier leurs conclusions quant à la probabilité d'une perte et au montant de celle-ci.
- Examiner les documents à l'appui de la façon dont l'indemnité de départ de 80 000 \$ a été déterminée. Vérifier les éléments démontrant que cette indemnité était conforme aux politiques de la société et aux pratiques du secteur, comme il est affirmé.
- Vérifier que le montant approprié relatif à l'estimation de l'indemnité de départ supplémentaire à verser (soit 50 000 \$) a été inclus dans les charges à payer.
- Examiner les informations fournies par voie de notes pour s'assurer qu'elles précisent la nature de la poursuite en instance et qu'une charge à payer a été comptabilisée en fonction d'une estimation raisonnable du montant qui devra probablement être payé. S'assurer également que des informations sont fournies au sujet du risque que la perte soit supérieure au montant comptabilisé.

#### **Opération conclue avec Meals 2 Go inc.**

- Examiner le contrat d'achat du matériel de fabrication usagé et vérifier que le prix d'achat était bien de 100 000 \$.
- Confirmer la nature de la relation entre Bold et M2G en obtenant une confirmation écrite de Treadstone dans laquelle est indiqué son pourcentage de participation dans M2G.
- Obtenir le rapport de l'évaluateur indépendant sur la juste valeur du matériel. Vérifier les titres professionnels de l'évaluateur (compétence, objectivité et expérience) et soupeser le caractère raisonnable de la méthode utilisée pour évaluer le matériel. Vérifier que l'évaluateur a attribué une juste valeur de 150 000 \$ au matériel.
- Examiner physiquement le matériel acquis pour s'assurer qu'il s'agit bien du matériel indiqué dans le contrat d'achat (en vérifiant le numéro de série ou le numéro de modèle, par exemple).
- Confirmer auprès de M2G que la valeur comptable du matériel au 12 novembre 2022 était bien de 140 000 \$ (comme il s'agit du montant qui sera comptabilisé par Bold selon les exigences relatives aux opérations entre apparentés). Retracer le matériel dans le grand livre auxiliaire du matériel et vérifier le montant auquel le matériel a été inscrit (c.-à-d. 140 000 \$, une fois l'écriture d'ajustement passée). S'il y a lieu, vérifier que l'amortissement a été calculé et comptabilisé correctement.
- Examiner les informations fournies par voie de notes sur les opérations entre apparentés et vérifier que les apparentés, leur relation et la nature de l'opération y sont communiqués.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat décrit certaines procédures d'audit pouvant être mises en œuvre à l'égard des questions d'information financière.

**Compétent** – Le candidat décrit plusieurs procédures d'audit pouvant être mises en œuvre à l'égard des questions d'information financière.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit plusieurs procédures d'audit pouvant être mises en œuvre à l'égard de la plupart des questions d'information financière.

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

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle interne dans le processus des achats et des comptes fournisseurs de Bold, et il formule des recommandations pour les corriger.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	<b>A</b>	<b>A</b>
4.1.2	Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus	<b>B</b>	<b>A</b>

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

2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité  
6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité  
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Voici les faiblesses du contrôle interne relevées dans le processus des achats et des comptes fournisseurs (à l'exclusion des stocks et de la paie), leurs incidences et les recommandations.

Faiblesse : Juliette, Simon, le contrôleur et le directeur de chaque service sont autorisés à faire des achats.

Incidence : Trop de personnes peuvent effectuer des dépenses qui n'ont pas été vérifiées ni autorisées par une autre personne de la société. Selon la procédure actuelle, le directeur d'un service pourrait engager une dépense qui n'est pas une dépense d'entreprise valable.

Recommandation : Tous les achats devraient être autorisés par Juliette, Simon ou le contrôleur. Le directeur d'un service souhaitant faire un achat devrait préparer une demande d'achat et expliquer la raison de la dépense et le montant proposé. Juliette, Simon ou le contrôleur approuverait ensuite la demande d'achat pour autoriser la dépense.

Faiblesse : L'acheteur discute du prix, de la quantité et des dates de livraison avec le fournisseur lors d'un appel, puis envoie un courriel de confirmation au fournisseur.

Incidence : L'acheteur et le fournisseur (qui entretiennent de bonnes relations) peuvent fixer un prix qui n'est pas nécessairement optimal pour la société. L'acheteur et le fournisseur pourraient s'entendre pour donner à l'acheteur un pot-de-vin ou une commission quelconque pour avoir fait affaire avec le fournisseur.

Recommandation : L'acheteur devrait préparer un bon de commande indiquant le nom du fournisseur, les prix et les quantités achetées. Le bon de commande devrait être consigné avec la demande d'achat pour attester que la dépense a été approuvée par une personne dûment autorisée.

Faiblesse : L'acheteur confirme également la réception de l'achat.

Incidence : Le fait que la personne qui a effectué l'achat soit également celle qui approuve la réception de la commande engendre un risque de dépenses frauduleuses. Plus particulièrement, la société risque de payer pour des articles qu'elle n'a jamais reçus, mais qui ont plutôt été expédiés à l'adresse personnelle d'un acheteur ou à une autre adresse. L'acheteur pourrait aussi augmenter les quantités reçues pour qu'elles concordent avec une facture gonflée.

Recommandation : La personne qui signe les documents confirmant la réception des biens ou des services ne devrait pas être la même que celle qui a effectué l'achat. Tous les biens devraient être livrés à un service central de réception. Dans le cas des services, la confirmation de leur exécution satisfaisante devrait incomber à une personne connaissant les services en cause, mais différente de celles qui ont engagé et autorisé la dépense. Idéalement, le contrôleur devrait vérifier auprès des employés appropriés de la société que les travaux ont été réalisés à leur satisfaction, et en obtenir une confirmation par courriel, qui sera jointe à la facture.

Faiblesse : Le commis aux comptes fournisseurs ne vérifie que les calculs, les prix et les taxes figurant sur la facture. S'il existe un contrat, il s'assure que les prix et les quantités figurant sur la facture respectent les modalités du contrat. Toutefois, en l'absence de contrat, il n'y a aucune documentation permettant de valider et d'étayer les prix ou les quantités que le fournisseur a indiqués sur la facture. De plus, la seule documentation liée à un tel achat est le courriel, qui n'est ni imprimé ni fourni à l'appui de la dépense.

Incidence : En l'absence de contrat, il est possible que la société paie un prix trop élevé pour des biens et des services, car il n'y a aucune documentation pour confirmer que les quantités figurant sur la facture correspondent à celles réellement reçues et que les prix correspondent à ceux convenus initialement.

Recommandation : Les demandes d'achat doivent être étayées par une pièce justificative indiquant les prix, les quantités et les services à fournir. Selon les recommandations formulées précédemment, cette pièce justificative serait le bon de commande. Le commis aux comptes fournisseurs peut ensuite apparier la facture au bon de commande et au bon de livraison ou à un autre document de réception.

Faiblesse : Le commis aux comptes fournisseurs entre toutes les factures et fixe une date de paiement dans les 30 jours. Si un escompte est offert, le commis aux comptes fournisseurs note dans son calendrier la date limite pour y avoir droit. Un jour avant cette date, il change dans le système la date de paiement pour que celui-ci soit fait par virement électronique le jour même.

Incidence : Le commis aux comptes fournisseurs pourrait indiquer dans son calendrier la mauvaise date limite pour avoir droit à l'escompte ou encore oublier de vérifier son calendrier pour la journée, et Bold serait alors privée de l'escompte. En outre, de nombreux virements électroniques pourraient prendre plus d'un jour pour parvenir au fournisseur, ce qui, encore une fois, priverait Bold de l'escompte.

Recommandation : Au lieu de fixer la date de paiement dans les 30 jours pour toutes les factures, il faudrait entrer dans le système la date limite liée à l'escompte au moment où la facture est entrée. De cette façon, le système indiquera que le paiement doit être finalisé, et cela permettra de s'assurer que le paiement est fait à temps pour obtenir l'escompte.

Faiblesse : Le commis aux comptes fournisseurs peut autoriser les paiements par virement électronique.

Incidence : Le commis aux comptes fournisseurs n'est pas un signataire autorisé, puisqu'il n'est pas autorisé à signer des chèques. Comme un virement électronique est un paiement direct fait à partir du compte bancaire, cela revient à disposer d'un pouvoir de signature à l'égard du compte. Le commis aux comptes fournisseurs pourrait créer un virement électronique frauduleux qui n'est pas indiqué sur la liste ni approuvé par les signataires autorisés des chèques.

Recommandation : Le contrôleur, qui est un signataire autorisé, devrait être la seule personne qui peut autoriser le paiement par virement électronique. Une fois les virements approuvés, le contrôleur devrait se connecter au système pour autoriser les paiements par virement électronique. Par la suite, le commis aux comptes fournisseurs devrait effectuer un rapprochement entre les virements électroniques effectués selon le relevé bancaire et la liste des virements électroniques soumise au contrôleur aux fins de paiement.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat analyse certaines faiblesses du contrôle interne dans le processus des achats et des comptes fournisseurs, et il formule des recommandations pour les corriger.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs faiblesses du contrôle interne dans le processus des achats et des comptes fournisseurs, et il formule des recommandations pour les corriger.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse de nombreuses faiblesses du contrôle interne dans le processus des achats et des comptes fournisseurs, et il formule des recommandations pour les corriger.

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

Le candidat examine l'échantillon de données tirées du rapport du grand livre auxiliaire du matériel pour déterminer s'il comporte des anomalies, et il recommande des procédures d'audit supplémentaires à mettre en œuvre.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>	<b>A</b>
4.3.7	Exécuter le plan de travail	<b>B</b>	<b>A</b>

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

*1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis*

*1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

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

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

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

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

L'amortissement est calculé mensuellement, du mois de l'acquisition au mois de la cession. De plus, Bold ne comptabilise à l'actif que le matériel dont le coût dépasse le seuil de 3 000 \$.

Notre examen de l'échantillon de données tirées du rapport du grand livre auxiliaire du matériel a soulevé les préoccupations suivantes, qui nécessiteront des travaux supplémentaires.

Anomalie : BU5681 Bureau – Le montant de 1 600 \$ inscrit à l'actif en 2022 est inférieur au seuil de comptabilisation à l'actif de 3 000 \$.

Problème : Un élément a été inscrit à tort à l'actif, car le montant était inférieur au seuil prévu de 3 000 \$.

Procédures d'audit requises :

- Examiner la liste des acquisitions pour repérer les montants inférieurs au seuil de comptabilisation à l'actif de 3 000 \$.
- Retracer la facture pour s'assurer que la dépense n'était pas un paiement partiel pour un élément à comptabiliser à l'actif dont le montant total de la facture était supérieur à 3 000 \$.
- À partir de la facture, déterminer le type de dépense et le compte approprié du grand livre général dans lequel ce montant devrait être reporté.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA2399 Fabrication – La colonne relative à l'amortissement pour 2022 affiche zéro.

Problème : Un actif n'a pas été amorti, même s'il est en service et n'a pas été entièrement amorti (la valeur comptable nette est supérieure à la valeur résiduelle estimative).

Procédures d'audit requises :

- Examiner le grand livre auxiliaire du matériel pour repérer les éléments qui n'ont pas été amortis.
- S'entretenir avec la direction et inspecter l'actif pour vérifier si celui-ci est toujours en service.
- Obtenir les pièces justificatives à l'appui de la durée de vie utile et calculer le montant de l'amortissement requis en 2022.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA1990 Fabrication – Un amortissement trop élevé a été comptabilisé, de sorte que la valeur comptable nette est inférieure à la valeur résiduelle.

Problème : Un élément a une valeur comptable nette inférieure à la valeur résiduelle, ce qui indique qu'un amortissement trop élevé a été comptabilisé.

Procédures d'audit requises :

- Examiner le grand livre auxiliaire du matériel pour repérer les actifs dont la valeur comptable nette est inférieure à la valeur résiduelle.
- Obtenir des éléments probants auprès de tiers pour étayer la valeur résiduelle et la durée de vie utile de l'actif.
- Calculer le montant de l'amortissement qui aurait dû être comptabilisé, en fonction de la valeur résiduelle et de la durée de vie utile prévue.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA0047 Fabrication – L'actif est utilisé depuis 120 mois, même si sa durée de vie utile est de 108 mois, et un amortissement de 36 384 \$ a été comptabilisé en 2022.

Problème : Il y a une incohérence dans le rapport, car un actif a été en service pendant 12 mois de plus que sa durée de vie utile; cependant, l'amortissement a tout de même été comptabilisé en 2022.

Procédures d'audit requises :

- Examiner le grand livre auxiliaire du matériel pour repérer les éléments dont le nombre de « mois depuis l'entrée en service » est supérieur à leur « durée de vie utile en mois ».
- Pour chaque élément identifié, inspecter le grand livre auxiliaire du matériel pour connaître la valeur comptable nette au début de l'exercice (le 1<sup>er</sup> janvier 2022). Si le solde était de zéro, c'est que l'actif était déjà entièrement amorti, et aucun amortissement supplémentaire ne devrait être comptabilisé en 2022. Tout amortissement comptabilisé en 2022 devrait faire l'objet d'une contrepassation.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : OR3118 Ordinateurs – L'actif est en service depuis 7 mois, de sorte que l'amortissement pour 2022 aurait dû être de 681 \$ (3 500 \$ / 36 mois × 7 mois). Toutefois, l'amortissement comptabilisé en 2022 était de 2 410 \$.

Problème : Un amortissement trop élevé a été comptabilisé à l'égard d'un actif acheté au cours de l'exercice considéré.

Procédures d'audit requises :

- Identifier tous les actifs pour lesquels l'amortissement de 2022 dépasse le montant calculé attendu.
- Pour chaque actif identifié, s'entretenir avec la direction pour confirmer si l'actif existe toujours et s'il est utilisé, puis inspecter l'actif corporel.

- Obtenir les documents d'expédition pour confirmer la date à laquelle le matériel a été reçu, et s'entretenir avec la direction pour connaître le moment où il a été mis en service. Calculer le nombre de mois depuis l'entrée en service et vérifier s'il concorde avec les renseignements contenus dans le grand livre auxiliaire du matériel.
- Obtenir les pièces justificatives à l'appui de la durée de vie utile et calculer le montant de l'amortissement requis en 2022.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA3209 Fabrication – Cet actif a été acquis au cours de l'exercice considéré, mais aucun amortissement n'a été comptabilisé en 2022.

Problème : Aucun amortissement n'a été comptabilisé à l'égard d'une nouvelle immobilisation, même si celle-ci a été en service pendant dix mois au cours de l'exercice.

Procédures d'audit requises :

- Examiner les acquisitions faites au cours de l'exercice pour lesquelles aucun amortissement n'a été comptabilisé.
- Obtenir les documents d'expédition pour confirmer la date à laquelle le matériel a été reçu, et s'entretenir avec la direction pour connaître le moment où il a été mis en service. Calculer le nombre de mois depuis l'entrée en service et vérifier s'il concorde avec les renseignements contenus dans le grand livre auxiliaire du matériel.
- Obtenir les pièces justificatives à l'appui de la durée de vie utile et calculer le montant de l'amortissement requis en 2022.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA6664 Fabrication, BU8115 Bureau, BU3343 Bureau – Le nombre de mois depuis l'entrée en service indiqué pour ces actifs est inférieur à 12 mois; toutefois, le grand livre auxiliaire ne fait état d'aucun ajout en 2022 les concernant.

Problème : Le grand livre auxiliaire indique que les actifs sont utilisés depuis moins de 12 mois, mais les actifs n'apparaissent pas comme des ajouts en 2022. Par conséquent, le montant des ajouts en 2022 pourrait être sous-évalué, ou le nombre de mois depuis l'entrée en service des actifs pourrait être inexact.

Procédures d'audit requises :

- Pour chaque actif identifié, s'entretenir avec la direction pour confirmer si l'actif existe toujours et s'il est utilisé, puis inspecter l'actif corporel.
- Obtenir les documents d'expédition pour confirmer la date à laquelle le matériel a été reçu, et s'entretenir avec la direction pour connaître le moment où il a été mis en service. Calculer le nombre de mois depuis l'entrée en service et vérifier s'il concorde avec les renseignements contenus dans le grand livre auxiliaire du matériel.

- Obtenir les pièces justificatives à l'appui de la durée de vie utile et calculer le montant de l'amortissement requis en 2022.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA6733 Fabrication – L'actif a été cédé en juin 2022, mais le grand livre auxiliaire comprend toujours une valeur comptable au 31 décembre 2022.

Problème : Le matériel de Bold pourrait être surévalué au 31 décembre 2022 en raison de l'inclusion de la valeur comptable nette d'un actif cédé au cours de l'exercice.

Procédures d'audit requises :

- Identifier les actifs cédés en 2022 (selon le mois et l'année de la cession).
- Examiner les documents justificatifs pour vérifier la date de la cession.
- Pour l'actif cédé, calculer le montant de l'amortissement qui aurait dû être comptabilisé et vérifier si ce montant concorde avec celui de l'amortissement comptabilisé.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : BU2779 Bureau – L'actif a été cédé en janvier 2022, mais une année complète d'amortissement a été comptabilisée. De plus, le grand livre auxiliaire comprend toujours une valeur comptable au 31 décembre 2022.

Problème : Un amortissement trop élevé a été comptabilisé à l'égard d'un actif qui a été cédé au cours de l'exercice. De plus, le matériel pourrait être surévalué au 31 décembre 2022 en raison de l'inclusion de la valeur comptable nette d'un actif cédé au cours de l'exercice.

Procédures d'audit requises :

- Identifier les actifs cédés en 2022 (selon le mois et l'année de la cession).
- Examiner les documents justificatifs pour vérifier la date de la cession.
- Pour l'actif cédé, calculer le montant de l'amortissement qui aurait dû être comptabilisé et vérifier si ce montant concorde avec celui de l'amortissement comptabilisé.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : OR1773 Ordinateurs – La valeur comptable nette est négative, mais l'actif est toujours amorti.

Problème : Le grand livre auxiliaire indique que l'actif a été utilisé pendant 51 mois, mais sa durée de vie utile n'est que de 36 mois. Un amortissement trop élevé a donc été comptabilisé à l'égard d'un actif, comme le montre la valeur comptable nette négative.

Procédures d'audit requises :

- Repérer tous les actifs dont la valeur comptable nette est négative.
- Pour chaque actif identifié, s'entretenir avec la direction pour confirmer si l'actif existe toujours et s'il est utilisé, puis inspecter l'actif corporel.
- Si l'actif existe toujours, calculer le montant de l'amortissement excédentaire qui a été comptabilisé au cours de l'exercice considéré (et au cours des exercices antérieurs, le cas échéant) :
  - Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations (c.-à-d. que les erreurs ont été corrigées rétroactivement dans les livres).
- Si l'actif n'existe plus, obtenir la confirmation du moment où il a été cédé et examiner les éléments probants à l'appui :
  - Si l'actif a été cédé au cours de l'exercice considéré ou de l'exercice précédent, calculer le montant de l'amortissement qui aurait dû être comptabilisé au cours de l'exercice considéré ou de l'exercice précédent, ainsi que le gain ou la perte sur cession.
  - Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : OR9004 Ordinateurs – La durée de vie utile de ces ordinateurs est de 120 mois.

Problème : La durée de vie utile de cet actif semble beaucoup trop longue, puisque les autres ordinateurs ont généralement une durée de vie utile de 36 à 48 mois.

Procédures d'audit requises :

- Obtenir la facture d'achat pour déterminer le type d'actif informatique.
- S'entretenir avec la direction de la façon dont la durée de vie utile a été déterminée et de la façon dont l'obsolescence technologique a été prise en compte. Obtenir des éléments probants auprès de tiers pour corroborer la durée de vie utile.
- Si les éléments probants indiquent que la durée de vie utile est trop longue et qu'elle devrait être modifiée, recalculer le montant de l'amortissement qui aurait dû être comptabilisé à compter de la date d'achat.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

Anomalie : FA2225 Fabrication – Dans le rapport du grand livre auxiliaire du matériel, deux actifs ont le même code.

Problème : Une écriture peut avoir été saisie en double dans le grand livre auxiliaire du matériel, ou le code de l'un des actifs est inexact ou n'est pas unique (étant donné que le coût d'origine et le nombre de mois depuis l'entrée en service des deux actifs portant le code FA2225 sont différents).

Procédures d'audit requises :

- S'entretenir avec la direction pour confirmer si les deux actifs portant le code FA2225 existent et s'ils sont utilisés.
- Inspecter les actifs et repérer le code de chacun pour déterminer si les deux actifs portent bien le code FA2225.
- Obtenir les documents d'expédition pour confirmer la date à laquelle le matériel a été reçu, et s'entretenir avec la direction pour connaître le moment où il a été mis en service. Calculer le nombre de mois depuis l'entrée en service et vérifier s'il concorde avec les renseignements contenus dans le grand livre auxiliaire du matériel.
- Obtenir les pièces justificatives à l'appui de la durée de vie utile et calculer le montant de l'amortissement requis en 2022.
- Informer l'équipe de la comptabilité du traitement approprié et vérifier que le grand livre général et le grand livre auxiliaire du matériel ont été correctement mis à jour, sur la base des constatations.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat identifie certaines anomalies dans le rapport du grand livre auxiliaire du matériel, ou il recommande certaines procédures d'audit supplémentaires à mettre en œuvre.

**Compétent** – Le candidat identifie certaines anomalies dans le rapport du grand livre auxiliaire du matériel, et il recommande certaines procédures d'audit supplémentaires à mettre en œuvre.

**Compétent avec distinction** – Le candidat identifie plusieurs anomalies dans le rapport du grand livre auxiliaire du matériel, et il recommande plusieurs procédures d'audit supplémentaires à mettre en œuvre.

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

Le candidat recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier si Gretta respecte la réglementation provinciale.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité  
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Bold envisage d'acquérir Gretta, une entreprise qui exploite des camions-restaurants. Voici les procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier si Gretta respecte la réglementation provinciale.

**Article 4.5.7** Il incombe à l'exploitant d'une cantine ambulante de s'assurer, au moins une fois par année, que tous les employés connaissent les exigences et les directives du présent *Règlement* et confirment en avoir pris connaissance.

Procédures :

- Sélectionner un échantillon de dossiers d'employés et vérifier s'il existe un document signé indiquant que l'employé a lu et compris les politiques, et s'est engagé à les respecter. Cette procédure permet de vérifier que les employés connaissent les directives à appliquer et que l'obligation de respecter les politiques leur est rappelée :
  - Vérifier qu'il existe un document signé pour l'année en cours.
  - Vérifier qu'il existe un document signé pour chaque année de service de l'employé.
- Passer en revue le plus récent manuel des employés. Vérifier que les sections qui fournissent des renseignements sur les exigences en matière de manipulation et de préparation des aliments, de comportement éthique et de traitement des plaintes de clients sont conformes à la plus récente version du *Règlement sur la manipulation des aliments dans les cantines ambulantes*. Ces procédures permettent de s'assurer que tous les employés connaissent les exigences et les directives.
- S'assurer que les politiques portent la date de leur plus récente mise à jour, et que celle-ci date d'il y a moins de 12 mois. Cette procédure permet de vérifier que la société respecte, dans ses politiques, l'exigence réglementaire de tenir les employés informés du *Règlement*.
- Vérifier un échantillon des modifications apportées au *Règlement* par les autorités de réglementation, et s'assurer que ces modifications se reflètent dans la plus récente version du manuel des politiques. Cette procédure permet de vérifier que les politiques sont à jour, comme l'exige le *Règlement*.

**Article 4.6.2** Les employés d'une cantine ambulante doivent recevoir, tous les six mois, de la formation sur la manipulation et la préparation sécuritaires des aliments. Des vidéos réglementaires sont fournies aux cantines ambulantes pour faciliter cette formation.

Procédures :

- Confirmer auprès de la direction qu'elle a obtenu les vidéos réglementaires.
- Passer en revue le matériel de formation et s'assurer que les vidéos réglementaires font partie du contenu de la formation.
- Vérifier la date de mise à jour des vidéos et confirmer auprès des autorités de réglementation que ce sont les plus récentes disponibles. Cette procédure permet de s'assurer que les bonnes vidéos sont utilisées aux fins de la formation.
- S'entretenir avec la direction du processus mis en œuvre pour savoir quels employés ont suivi la formation et à quel moment. Demander à la direction une liste de tous les employés ayant suivi la formation pendant l'année :
  - Sélectionner un échantillon d'employés dans cette liste et confirmer qu'ils ont reçu la formation, par exemple en vérifiant s'ils détiennent une attestation de réussite ou en consultant le registre électronique des cours suivis.
  - Sélectionner un échantillon d'employés des camions-restaurants dans le registre du personnel et vérifier qu'ils ont visionné les vidéos de formation tous les six mois.
  - Ces procédures permettent de s'assurer que les employés suivent la formation comme il se doit.

**Article 4.8.3** En tout temps, au moins un titulaire d'un certificat valide en manipulation des aliments doit être présent au moment de la préparation d'aliments dans la cantine.

Procédures :

- Sélectionner un échantillon d'horaires quotidiens de la dernière année et identifier l'employé désigné comme titulaire d'un certificat valide en manipulation des aliments. S'assurer que l'échantillon est issu de plusieurs des 10 camions-restaurants opérationnels de la société.
- Retracer les fiches de présence des jours dont l'horaire quotidien a été sélectionné et vérifier que l'employé titulaire d'un certificat était bel et bien en poste ce jour-là.
- Retracer le dossier de chacun des employés identifiés et vérifier que leur certificat est valide (c.-à-d. qu'il n'était pas expiré à la date de la vérification).
- Ces procédures permettent de s'assurer que la société respecte l'exigence selon laquelle au moins un employé titulaire d'un certificat valide est présent pour la préparation des aliments.

**Article 5.1.3** La température des réfrigérateurs ne peut être inférieure à -2 °C ni supérieure à 2 °C, et celle des congélateurs doit être maintenue à -18 °C ou moins. Les températures doivent être vérifiées toutes les 12 heures. Les anomalies doivent faire l'objet d'un suivi immédiat, et les mesures prises doivent être consignées.

Procédures :

- Sélectionner un échantillon des relevés de températures de différentes dates et de plusieurs camions-restaurants :
  - Vérifier que les températures des réfrigérateurs et des congélateurs ont été vérifiées toutes les 12 heures. Cette procédure fournit des éléments probants concernant le respect de l'exigence relative au contrôle quotidien de la température.
  - Vérifier que chaque relevé sélectionné porte la signature ou les initiales d'un employé. Cette procédure montre que l'employé ayant fait la vérification a documenté le travail effectué, conformément aux exigences réglementaires.
  - Vérifier la fiche de présence du jour de chaque relevé sélectionné pour s'assurer que l'employé ayant apposé ses initiales travaillait ce jour-là. Cette procédure permet de vérifier que les initiales ont été apposées par un employé qui travaillait bel et bien au camion-restaurant le jour en question.
  - Noter les écarts par rapport à la fourchette autorisée. Vérifier que chaque écart a fait l'objet d'un suivi et retracer les pièces justificatives pour évaluer le caractère raisonnable des mesures prises et pour vérifier que l'employé ayant effectué le suivi a indiqué la date et apposé ses initiales sur la documentation. Cette procédure montre que la société respecte la marche à suivre en cas d'écarts.

**Article 7.2.1** Les ingrédients entrant dans la préparation d'aliments dits « végétaliens » doivent provenir de fournisseurs de produits végétaliens autorisés.

Procédures :

- Obtenir la liste des fournisseurs de produits végétaliens autorisés directement de l'autorité compétente.
- Sélectionner, dans le grand livre auxiliaire des achats, un échantillon d'achats d'aliments, et obtenir les factures d'achat connexes. Inspecter chaque facture pour y trouver le nom du fournisseur, et retracer le fournisseur dans la liste de fournisseurs de produits végétaliens autorisés. Cette procédure permet de prouver que Gretta ne fait ses achats qu'auprès de fournisseurs approuvés.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier la conformité à certaines des exigences de la réglementation provinciale.

**Compétent** – Le candidat recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier la conformité à plusieurs des exigences de la réglementation provinciale.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier la conformité à la plupart des exigences de la réglementation provinciale.

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

Le candidat commente le projet de plan d'audit interne pour 2023.

*Le candidat montre sa compétence en Certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O3 CERT</b>
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	<b>B</b>	<b>A</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

Voici des commentaires sur le projet de plan d'audit interne pour 2023.

Le service d'audit interne se préoccupe de l'efficience et de l'efficacité de l'exploitation, ainsi que du respect systématique de toutes les politiques et procédures de la société. Le plan d'audit interne doit être élaboré après l'évaluation des secteurs de risque, des résultats des audits précédents et des changements survenus dans les processus, les politiques, les procédures et le personnel.

Compte tenu de ces critères, le projet de plan d'audit interne soulève les préoccupations suivantes :

- Le service d'audit interne évaluera les charges et les processus s'y rapportant qui n'ont pas été testés au cours des cinq derniers exercices. Cette durée semble être un critère arbitraire. Bien qu'il soit pertinent de tenir compte du temps écoulé depuis qu'un élément a fait l'objet d'un audit interne, il existe d'autres critères de sélection pertinents (voir ci-après).
- Le service d'audit interne examinera les divisions et les services dont le personnel de direction est demeuré inchangé et dont le roulement de personnel a été bas en 2022. Or, les risques de non-conformité et les inefficiences augmentent lorsque des changements surviennent dans la composition de la direction ou du personnel. En choisissant des secteurs dont la direction ou le personnel a changé, l'auditeur interne peut s'assurer que, malgré les changements, les politiques et les procédures ont continué d'être appliquées uniformément tout au long de l'exercice. Des changements dans le personnel peuvent entraîner des incidences sur la façon dont les activités sont menées, et ces incidences peuvent être incompatibles avec les politiques de l'entreprise. De plus, l'arrivée de nouveau personnel connaissant mal le travail ou ayant été mal formé peut nuire à l'efficacité de l'exploitation. Il est donc insuffisant de sélectionner les divisions et les services dont le personnel de direction est demeuré inchangé et dont le roulement de personnel a été bas. Il faudrait plutôt cibler les divisions et les services dont la direction ou le personnel a changé.
- Le service d'audit interne ne testera que les comptes de charges dont le solde est supérieur au seuil de signification de 2022. Or, le seuil de signification est établi par l'auditeur externe et n'est pas pertinent aux fins du processus de planification de l'audit interne. Il a été mentionné que les auditeurs externes ne s'appuieront pas sur les travaux du service d'audit interne. Il n'est donc pas nécessaire de couvrir les comptes qui sont significatifs aux fins de l'audit externe. De plus, le seuil de signification établi par les auditeurs externes est souvent très élevé. Les auditeurs internes devraient appliquer un seuil beaucoup plus bas à ce qu'ils choisissent d'examiner. Comme il est indiqué plus bas, de nombreux autres critères doivent être pris en considération dans le choix des secteurs à inclure dans l'audit interne.
- Les produits d'exploitation et les charges de la division Végé-dinde ne feront l'objet d'aucun test, car cette division a été acquise il y a moins de cinq ans. Ce critère, lui non plus, n'est pas pertinent. La division Végé-dinde devrait être incluse dans le plan d'audit interne, car les politiques et les procédures des anciens propriétaires différaient probablement de celles de Bold. Il est donc encore plus important que les secteurs liés aux divisions acquises fassent l'objet d'un audit interne au cours des exercices qui suivent immédiatement l'acquisition.

Plusieurs facteurs ne semblent pas avoir été pris en compte dans l'élaboration du plan d'audit interne, dont les suivants :

- la question de savoir si des changements sont survenus dans les systèmes, les processus, les politiques ou les procédures;

- le volume d'opérations, qui devrait faire partie des critères puisque, plus les volumes sont élevés, plus les risques d'erreurs et de manquements aux politiques et procédures augmentent;
- les secteurs pour lesquels des déficiences ont été relevées au cours des exercices précédents. Le service d'audit interne doit faire un suivi concernant ces secteurs. Par exemple, l'analyse qui précède montre qu'il y a des faiblesses dans le processus des achats et des comptes fournisseurs. Celles-ci ayant fait l'objet de recommandations, le service d'audit interne doit s'assurer que ces recommandations ont été mises en œuvre.

De plus, les secteurs testés et/ou les tailles d'échantillons proposées soulèvent des préoccupations.

Secteur testé	Taille et sélection de l'échantillon	Commentaire
Produits d'exploitation	Dix contrats conclus avec de nouveaux clients de la division Végé-poulet	La taille de cet échantillon ne suffit pas pour un audit des produits d'exploitation. Toutes les divisions devraient être incluses, et la sélection devrait inclure tant les contrats avec des clients existants que les contrats avec de nouveaux clients.
Réparations et entretien	Dix opérations sélectionnées par la direction de chaque service	La direction est en conflit d'intérêts si elle sélectionne les opérations testées. L'auditeur interne doit faire sa propre sélection après avoir établi les objectifs de l'audit et ce qu'il souhaite tester et examiner, par exemple des fournisseurs précis, des engagements contractuels, les politiques de prix, etc.
Contrats de licence de logiciels et contrats de location	Un contrat de licence de logiciel renouvelé en 2023	Il est aussi important d'examiner tous les contrats de licence de logiciels et tous les contrats de location existants pour s'assurer que Bold n'enfreint aucune entente contractuelle existante. De plus, comme Bold n'a que 16 contrats de location et de licence, le service d'audit interne pourrait avoir la capacité d'examiner l'ensemble de la population.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de commenter le projet de plan d'audit interne pour 2023.

**Compétent** – Le candidat commente le projet de plan d'audit interne pour 2023.

**Compétent avec distinction** – Le candidat commente en profondeur le projet de plan d'audit interne pour 2023.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE  
ALIMENTS VÉGÉTAUX BOLD LTÉE (BOLD)**

À : Yasmin  
De : CPA  
Objet : Questions financières

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

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

Le candidat prépare une évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et calcule le rendement annualisé que Treadstone tire de son investissement.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.4.2	Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie :

**Normalisation du BAIIA**

	<u>2022</u>	
Bénéfice avant impôts	1 893 000	
Éléments de normalisation :		
Indemnité de départ	80 000	
Honoraires de conseil de Treadstone	100 000	= 100 \$ × 1 000 heures
Tarif du marché pour ce type de services-conseils	(250 000)	= 250 \$ × 1 000 heures
Gaspillage anormal inclus dans le coût des produits vendus	1 085 000	= 1 % × 108 500 000
Panne informatique de 2022	446 500	
Frais de mise à niveau et de formation habituels	(200 000)	
Bénéfice avant impôts normalisé	<u>3 154 500</u>	

Intérêts	1 237 000	
Charge de désactualisation	50 000	
Gain/perte sur cession	22 000	
Amortissement	3 930 000	= 3 899 000 + 31 000
BAlIA normalisé	<u>8 393 500 \$</u>	

### Tableau de capitalisation

BAlIA normalisé	8 393 500	
Impôts sur le bénéfice à 27 %	(2 266 245)	
Flux de trésorerie après impôts normalisés	<u>6 127 255</u>	
Réinvestissement de maintien, déduction faite de la réduction d'impôts	<u>(2 600 000)</u>	
Flux de trésorerie discrétionnaires prévisibles normalisés	3 527 255	
Coût moyen pondéré du capital	12,0 %	
Taux de croissance à long terme	2,0 %	
Multiple de capitalisation	10,00	= 1 / (12,0 % - 2,0 %)
Flux de trésorerie discrétionnaires capitalisés	<u>35 272 550</u>	
VA de la réduction d'impôts liée à la FNACC des actifs existants	1 376 000	
Plus la valeur des actifs excédentaires :		
Brevets (Note 1)	1 094 625	
Valeur totale de la société	<u>37 743 175</u>	
Moins le remboursement des emprunts portant intérêt :		
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	(1 398 000)	
Emprunt bancaire	(4 000 000)	
Dette à long terme (JVM)	(13 200 000)	
Effet à payer – fournisseur (JVM)	(1 858 203)	
Valeur des capitaux propres	<u>17 286 972</u>	

Cours de l'action Les actions  
préférentielles sont  
entièrement  
participantes.

345,74 \$

Valeur des 30 000 actions détenues par Treadstone 10 372 183 \$

**Notes :**

1. Après la prise en compte des impôts latents et des coûts de cession, les brevets non utilisés sont considérés comme excédentaires.

Juste valeur de marché	A	1 400 000 \$
Moins : frais de vente à 10 %	$B = A \times 10 \%$	(140 000)
Produit net	$C = A - B$	1 260 000
Prix de base rajusté	D	35 000
Gain en capital (perte en capital)	$E = C - D$	1 225 000
Gain imposable (perte déductible) à 50 %	$F = E \times 50 \%$	612 500
Impôts estimés à 27 %	$G = F \times 27 \%$	165 375
Impôts latents et frais de vente	$L = B + G$	305 375
JVM après impôts latents et frais de vente	$A - L$	1 094 625 \$

Selon l'analyse qui précède, la juste valeur de marché de chaque action privilégiée et action ordinaire de Bold s'établit actuellement à 346 \$. Si l'on utilise cette valeur, Treadstone a tiré jusqu'à maintenant un rendement annualisé de 6,7 % (taux étant donné que  $NPER = 4$ ,  $PMT = 0$ ,  $PV = 8\,000\,000$  \$ et  $FV = 10\,372\,183$  \$). Ce résultat est bien en deçà du rendement annuel de 20 % visé par Treadstone.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de préparer une évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie.

**Compétent** – Le candidat prépare une évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et tente de calculer le rendement annualisé de l'investissement de Treadstone.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare une évaluation exacte de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie et calcule le rendement annualisé de l'investissement de Treadstone.

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

Le candidat réalise une analyse du projet d'investissement pour le remplacement de la machine actuelle, explique les hypothèses et les risques qui influeraient sur son analyse et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

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

**Analyse quantitative**

	<b>Temps zéro</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Nouvelle machine – unités produites		960 000	1 020 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Machine actuelle – unités produites		820 000	820 000	820 000	820 000	820 000
Unités supplémentaires produites		140 000	200 000	260 000	260 000	260 000
Entrées de trésorerie différentielles		294 000	420 000	546 000	546 000	546 000
Cumul des unités produites		960 000	1 980 000	3 060 000	4 140 000	5 220 000
<b>Investissement initial</b>						
Dépenses en immobilisations – nouvelle machine	(1 400 000)					
Valeur de récupération de la machine actuelle	320 000					
VA nette des économies d'impôts au titre de la DPA (Note 1)	192 013					
<b>Flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts</b>						
Entrées de trésorerie dues à l'accroissement des ventes		294 000	420 000	546 000	546 000	546 000
Baisse des coûts de main-d'œuvre		190 000	190 000	190 000	190 000	190 000
Entretien et électricité – nouvelle machine (Note 2)		(620 000)	(620 000)	(620 000)	(620 000)	(620 000)
Entretien et électricité – machine actuelle (Note 2)		380 000	380 000	380 000	380 000	380 000
Recalibrage		0	0	(250 000)	0	0
<b>Flux de trésorerie annuels différentiels avant impôts</b>		244 000	370 000	246 000	496 000	496 000
Impôt sur les bénéfices		(65 880)	(99 900)	(66 420)	(133 920)	(133 920)
<b>Flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts</b>		178 120	270 100	179 580	362 080	362 080
<b>Investissement dans le fonds de roulement</b>	(120 000)					120 000

Valeur de récupération de la nouvelle machine						970 000
Valeur de récupération perdue de la machine actuelle						(40 000)
VA des économies d'impôts au titre de la DPA perdues sur la valeur de récupération nette (Note 3)						(202 500)
Flux de trésorerie différentiels nets	(1 007 987)	178 120	270 100	179 580	362 080	1 209 580
Facteur d'actualisation – taux d'actualisation de 12 %	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
VA des flux de trésorerie	(1 007 987)	159 043	215 324	127 825	230 102	686 316
<b>Valeur actualisée nette</b>	<u>410 623</u>					

**Notes :**

1. Formule de calcul de la VA des économies d'impôts au titre de la DPA

$$= [\text{Coût net de l'investissement} \times \text{Taux de DPA} \times \text{Taux d'imposition}] / [(\text{Taux de DPA} + \text{Taux d'actualisation})] \times [(1 + 1,5 (\text{Taux d'actualisation})) / (1 + \text{Taux d'actualisation})]$$

$$= [(1\,080\,000 \$ \times 20 \% \times 27 \%) / (20 \% + 12 \%) ] \times [1,165 / 1,12]$$

2. Il a été supposé que le contrat d'entretien de la nouvelle machine incluait les frais d'électricité.

3. Formule de calcul de la VA des économies d'impôts au titre de la DPA perdue au moment de la vente des actifs

$$= [930\,000 \$ \times 50 \% \times 27 \%) / [(50 \% + 12 \%) ]]$$

Selon l'analyse quantitative, comme la VAN est positive, Bold devrait acheter la nouvelle machine et vendre la machine actuelle.

## Analyse qualitative

Quelques hypothèses et risques pourraient avoir une incidence sur l'analyse du projet d'investissement :

- On ne sait pas sur quoi Bold a basé ses estimations de production ni si ces estimations sont raisonnables; la demande pour le produit ou les limites de capacité de la machine pourraient avoir une incidence sur les volumes annuels de production et de vente réels de Bold.
- Le fabricant de la nouvelle machine exigerait que Bold signe un contrat d'entretien et de garantie dont le coût annuel est fixe. Le fabricant garantit seulement que son personnel se rendra sur place pour inspecter la machine dans les 72 heures suivant un appel de service, ce qui est probablement plus de temps qu'il faille au personnel interne de Bold pour en faire de même. Par conséquent, il y aura probablement plus de temps d'arrêt, ce qui fera baisser le nombre d'unités produites par la nouvelle machine et, par le fait même, la VAN.
- La garantie de service en 72 heures ne s'applique pas en cas de mauvais temps. Il faut définir ce qu'on entend par « mauvais temps » : parle-t-on de pluie, de neige ou encore d'autres phénomènes météorologiques? Cette ambiguïté donne au fabricant une manière de se défilier s'il n'est pas en mesure de respecter la garantie de 72 heures, ce qui pourrait causer encore plus de temps d'arrêt.
- Le contrat ne couvrirait que l'entretien et les réparations qui ne sont pas attribuables à la négligence ou à un geste délibéré; on ne sait pas vraiment qui déterminerait ce qui constitue de la négligence ou un geste délibéré, ni quels critères seraient utilisés. Si le fabricant prétendait qu'un bris résulte de la négligence ou d'un geste délibéré, il pourrait refuser de réparer la machine ou facturer à Bold des frais supplémentaires pour la réparation. Cette situation pourrait entraîner des coûts de réparation et des temps d'arrêt (si Bold choisit de remettre en question la décision du fabricant) supplémentaires pour Bold, ce qui réduirait la VAN de la nouvelle machine.
- Bold a des pièces de rechange en main pour réparer la machine actuelle. Toutefois, les pièces de rechange de la nouvelle machine seront fournies dans le cadre du contrat d'entretien et Bold ne les aura pas en main. Les temps d'arrêt de la nouvelle machine sont susceptibles de s'allonger s'il faut plus de temps pour se procurer les pièces nécessaires, ce qui réduirait la VAN. Il existe peut-être toutefois un marché pour les pièces de rechange actuelles, ce qui augmenterait la VAN.
- Bold devrait licencier des employés pour réaliser les économies de coûts de main-d'œuvre prévues, car elle ne pourrait pas réaffecter ces employés; les coûts de cessation d'emploi liés à ces licenciements n'ont pas été pris en compte dans l'analyse et réduiraient la VAN.
- La nouvelle machine devrait être recalibrée périodiquement et le recalibrage entraînerait un temps d'arrêt de deux à sept jours. La durée de ce temps d'arrêt est incertaine (il y a une grosse différence entre deux et sept jours) et n'a pas été prise en compte dans la présente analyse. Le temps d'arrêt réduirait la VAN de la nouvelle machine.
- Le fabricant croit que la machine vaudra 970 000 \$ dans cinq ans, ce qui semble élevé pour du matériel de fabrication, d'autant plus que la machine actuelle a cinq ans et que sa juste valeur est de 320 000 \$. De plus, la nouvelle machine serait calibrée selon les spécifications de Bold; le recalibrage en fonction des spécifications d'une autre entreprise pourrait entraîner des coûts importants, ce qui viendrait réduire la valeur de la machine. La valeur de récupération de la machine a une forte incidence sur la VAN; une diminution de la valeur de récupération ferait baisser la VAN.

## Recommandation

Même si la VAN est positive, Bold devrait s'assurer qu'elle est à l'aise avec les risques et les hypothèses. Dans l'affirmative, Bold devrait remplacer la machine actuelle.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de réaliser une analyse du projet d'investissement pour le remplacement de la machine actuelle.

**Compétent** – Le candidat réalise une analyse du projet d'investissement pour le remplacement de la machine actuelle, explique quelques hypothèses et risques, puis formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat réalise une analyse approfondie du projet d'investissement pour le remplacement de la machine actuelle, explique plusieurs des hypothèses et des risques, puis formule une recommandation.

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

Le candidat calcule le cycle de conversion de la trésorerie.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A

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

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

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

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

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

La première étape consiste à calculer le cycle d'exploitation et à évaluer comment la société se compare aux moyennes sectorielles.

(Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens)	2022	Moyenne sectorielle	Écart	Flux de trésorerie nécessaires
<b>Délai de recouvrement des comptes clients</b> Moyenne des comptes clients / ventes × 365	$[(10\,404 + 9\,044) / 2] / 108\,500 \times 365 = 33 \text{ jours}$	30 jours	3 jours	$3 \text{ jours} \times 108\,500 \$ / 365 = 892 \$$
<b>Délai de rotation des stocks</b> Solde moyen des stocks / coût des produits vendus × 365 jours	$[(12\,403 + 10\,355) / 2] / 75\,450 \times 365 = 55 \text{ jours}$	50 jours	5 jours	$5 \text{ jours} \times 75\,450 \$ / 365 = 1\,034 \$$
<b>Délai de règlement des comptes fournisseurs</b> Solde moyen des comptes fournisseurs / coût des ventes × 365 jours	$[(15\,204 + 13\,442) / 2] / 75\,500 \times 365 = 69 \text{ jours}$	60 jours	(9) jours	$9 \text{ jours} \times 75\,500 \$ / 365 = 1\,862 \$$

Le cycle d'exploitation de Bold en 2022 était de 19 jours (33 + 55 – 69).

Bold a récemment modifié ses conditions de crédit pour qu'à compter de 2023, elles soient de 30 jours pour 40 % de ses clients et de 45 jours pour les 60 % restants. Si l'on suppose que les clients règlent leurs comptes à temps, le délai moyen pondéré de recouvrement des comptes clients sera de 39 jours (40 % × 30 jours + 60 % × 45 jours).

En supposant qu'il n'y ait aucun autre changement au fonds de roulement, le cycle d'exploitation de Bold passerait à 25 jours (39 + 55 – 69) en 2023.

### **Comptes clients**

Bold recouvre ses comptes clients plus lentement que la moyenne sectorielle, et le recouvrement de ses comptes clients sera encore plus lent selon les conditions de crédit modifiées. L'assouplissement des conditions de crédit peut faire augmenter les ventes, car davantage d'entreprises peuvent se permettre d'acheter les produits de la société, mais peut aussi faire augmenter les créances irrécouvrables.

Étant donné que Bold vient tout juste de revoir ses conditions de crédit, il sera probablement difficile pour elle de les revoir une autre fois. Toutefois, pour rapprocher ce ratio de la moyenne sectorielle, Bold pourrait envisager de faire passer tous les nouveaux clients à un délai de paiement de 30 jours, ce qui réduirait son délai moyen pondéré de recouvrement des comptes clients.

### **Stocks**

Le processus de production de Bold est plus lent que la moyenne sectorielle; l'achat de la machine automatisée (et d'autres machines semblables) pourrait améliorer son délai de production. Bold conserve en moyenne cinq jours de produits finis (contre 15 jours pour le secteur) en raison de sa capacité de production limitée, et n'a pas pu répondre à la demande des chaînes d'alimentation et restaurants nationaux.

Bold devrait investir pour accroître sa capacité de production et son espace d'entreposage, ce qui devrait lui permettre d'augmenter ses produits d'exploitation, car elle répondrait mieux à la demande des clients. L'augmentation de la capacité de production pourrait également se traduire par de plus grandes économies d'échelle, ce qui permettrait à Bold d'accroître ses marges et sa rentabilité et/ou de réduire ses prix pour mieux cibler le prix souhaité par ses clients.

### **Comptes fournisseurs**

Le délai moyen pondéré de règlement des comptes fournisseurs de Bold (si l'on suppose qu'elle règle les comptes fournisseurs lorsqu'ils deviennent exigibles) devrait être d'environ 60 jours. Toutefois, le délai de règlement réel des comptes fournisseurs de Bold est de 69 jours. On peut en déduire que Bold paie ses fournisseurs en retard, ce qui pourrait entraîner des pénalités financières ou nuire aux relations avec les fournisseurs. Bold devrait veiller à ce que ses fournisseurs soient payés en temps voulu, afin de maintenir de bonnes relations et de réduire les pénalités de retard qu'elle paie.

Le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs du secteur est plus court que le délai de règlement réel de Bold et correspond aux conditions de crédit qu'offre la société. On peut en déduire que les concurrents de Bold paient leurs fournisseurs à temps.

Le fait de ramener son fonds de roulement à la moyenne du secteur générerait 64 000 \$ de trésorerie pour Bold (892 000 \$ + 1 034 000 \$ – 1 862 000 \$), selon les soldes de 2022.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold ou analyse certaines considérations pertinentes relatives au fonds de roulement.

**Compétent** – Le candidat calcule le cycle de conversion de la trésorerie de Bold, traite de certaines considérations pertinentes relatives au fonds de roulement et tente de calculer l'incidence nette sur la trésorerie du fait de ramener le fonds de roulement de Bold à la moyenne du secteur.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule avec exactitude le cycle de conversion de la trésorerie de Bold, traite de nombreuses considérations pertinentes relatives au fonds de roulement et calcule l'incidence nette sur la trésorerie du fait de ramener le fonds de roulement de Bold à la moyenne du secteur.

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

Le candidat prépare le budget de trésorerie de chacun des trois prochains trimestres et formule une conclusion sur le montant maximal de financement à court terme additionnel requis.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Nous avons calculé les flux de trésorerie des trois prochains trimestres de Bold à l'aide des ratios du fonds de roulement du secteur (c.-à-d. délai de recouvrement des comptes clients de 30 jours et délai de règlement des comptes fournisseurs de 60 jours pour le coût des produits vendus, les autres charges étant payées à mesure qu'elles sont engagées). Nous avons également supposé que chaque trimestre dure 90 jours, car il est mentionné dans l'étude de cas que c'est ce que la société fait.

2023	T2	T3	T4
<b>Comptes clients</b>			
Solde d'ouverture	10 207 \$	9 133 \$	9 533 \$
Ventes	27 400	28 600	30 400
Recouvrement – solde d'ouverture	(10 207)	(9 133)	(9 533)
Ventes des mois considérés (60/90)	(18 267)	(19 067)	(20 267)
	<u>9 133 \$</u>	<u>9 533 \$</u>	<u>10 133 \$</u>
<b>Comptes fournisseurs</b>			
Solde d'ouverture	12 200 \$	12 733 \$	14 267 \$
Coût des produits vendus	19 100	21 400	23 600
Paiements – solde d'ouverture	(12 200)	(12 733)	(14 267)
Achats courants (30/90)	(6 367)	(7 133)	(7 867)
	<u>12 733 \$</u>	<u>4 267 \$</u>	<u>5 733 \$</u>
<b>Entrées (sorties) de trésorerie</b>			
Recouvrement des comptes clients	28 474 \$	8 200 \$	9 800 \$
Paiement lié au coût des produits vendus	(18 567)	(19 866)	(22 134)
Paiement lié aux autres charges	(6 500)	(7 000)	(7 500)
Dépenses en immobilisations	(2 400)		
Intérêts sur la dette à long terme (Note 1)	(231)	(226)	(216)
Intérêts sur la ligne de crédit (Note 2)	(65)	(65)	(65)
Remboursement du capital de la dette à long terme		(1 000)	
Entrées (sorties) nettes de trésorerie	711	43	(115)
Solde d'ouverture de la trésorerie	1 400	2 111	2 154
	<u>2 111 \$</u>	<u>2 154 \$</u>	<u>2 039 \$</u>

Note 1 : Paiement des intérêts sur la dette à long terme

Avril : $15\,300 \$ \times 6\% / 12$	77
Mai	77
Juin	77
	<hr/>
D'avril à juin	231
	<hr/> <hr/>
Juillet	77
Août	77
Septembre : $14\,300 \$ \times 6\% / 12$	72
	<hr/>
De juillet à septembre	226
	<hr/> <hr/>
Octobre	72
Novembre	72
Décembre	72
	<hr/>
D'octobre à décembre	216
	<hr/> <hr/>

Note 2 : Les intérêts sur la ligne de crédit sont de  $4\,000 \times 6,5\% \times 3/12 = 65$ .

Comme le montre le tableau qui précède, la société n'aura pas besoin de financement à court terme additionnel en 2023, mais son solde de trésorerie est en baisse. Si le solde continue à baisser, Bold pourrait avoir besoin de financement additionnel en 2024 pour répondre à ses besoins de trésorerie courants.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de préparer le budget de trésorerie de chacun des trois prochains trimestres.

**Compétent** – Le candidat prépare le budget de trésorerie de chacun des trois prochains trimestres et formule une conclusion sur le montant maximal de financement à court terme additionnel requis.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare un budget de trésorerie exact pour chacun des trois prochains trimestres et formule une conclusion sur le montant maximal de financement à court terme additionnel requis.

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

Le candidat évalue les deux sources potentielles de financement à long terme, du point de vue de Bold et des actionnaires, et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.2.3	Évaluer les sources de financement	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix  
6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Bold a besoin de 10 millions \$ de plus pour continuer à augmenter sa capacité de production et générer des économies d'échelle. Deux sources de financement s'offrent à elle.

**Proposition de financement du Fonds ÉthiClimat**

Du point de vue de Bold

- Bold a obtenu la confirmation que les projets dans lesquels elle envisage d'utiliser les fonds sont admissibles. Toutefois, si elle décide d'utiliser les fonds différemment, il y a un risque que l'emprunt ne soit pas entièrement approuvé. Par conséquent, cet emprunt ne peut être utilisé qu'aux fins prévues.
- L'obligation convertible porterait intérêt au taux de 5 % et les intérêts seraient payables annuellement, ce qui donnerait des paiements d'intérêts annuels de 500 000 \$.
- Si l'obligation n'est pas convertie, le capital de 10 millions \$ deviendra entièrement remboursable dans cinq ans. Bold n'aurait donc pas à utiliser ses flux de trésorerie d'exploitation annuels pour effectuer ces paiements au cours des cinq prochaines années, ce qui libérerait des fonds pour d'autres utilisations. À l'échéance, la société pourrait refinancer la dette si elle n'avait pas suffisamment de trésorerie pour rembourser le capital exigible.
- L'obligation est convertible au prix de 570 \$ l'action. Selon le calcul effectué précédemment, ce prix dépasse d'environ 65 % la valeur actuelle de l'action, qui est de 346 \$. L'emprunt ne sera pas converti en actions, sauf si le prix de l'action est supérieur au prix de conversion. Si la société réussit à accroître ses produits d'exploitation et ses flux de trésorerie, le prix de l'action pourrait atteindre le prix de conversion au cours de la durée de cinq ans de l'emprunt. En cas de conversion, 17 544 (10 millions \$ / 570 \$) actions ordinaires seraient émises. Cette émission aurait des conséquences pour les actionnaires (voir plus bas).

- L'obligation est convertible au gré du porteur, ce qui signifie que ni Treadstone ni les actionnaires ordinaires ne peuvent empêcher la conversion une fois que le prêteur a pris sa décision.
- Bold aurait à présenter des états financiers audités. Cette exigence ne devrait pas poser problème, car des états financiers annuels audités sont en cours de préparation.
- Bold ne pourrait verser aucun dividende pendant la durée de l'emprunt. Cette clause restrictive empêche la société de verser des dividendes sur les actions privilégiées ou les actions ordinaires. Par conséquent, Treadstone ne recevrait aucun rendement de son placement sous forme de revenu de dividendes pendant cette période, même si les dividendes annuels de 3 % sur les actions privilégiées s'accumulaient et étaient payés à une date ultérieure.
- Des représentants d'ÉthiClimat visiteraient l'usine de Bold périodiquement pour examiner les activités. Bien que ces visites puissent perturber le processus de production de Bold, l'incidence globale devrait être minime.
- Si elle contracte cet emprunt, Bold aura un autre investisseur auquel la direction devra rendre des comptes. Si les objectifs de cet investisseur ne concordent pas avec ceux de Treadstone et des autres actionnaires, le manque d'orientation claire pourrait avoir une incidence négative sur les activités d'exploitation de Bold.
- Si ÉthiClimat convertit l'obligation, elle détiendra 26 % des actions en circulation (voir ci-après) et pourrait exiger une représentation au Conseil proportionnelle à sa participation (c.-à-d. qu'elle pourrait vouloir nommer l'un des quatre membres). Les objectifs des membres du Conseil pourraient donc entrer en contradiction, surtout si l'on considère que les objectifs d'ÉthiClimat sont axés sur l'environnement tandis que les objectifs de Treadstone sont axés sur le rendement.

#### Point de vue des actionnaires

Conformément à la convention entre actionnaires, si des actions sont émises à un prix inférieur à leur juste valeur, Treadstone peut acheter un nombre suffisant d'actions à ce même prix pour maintenir sa participation de 60 %. Par conséquent, le tableau ci-dessous montre l'incidence sur le pourcentage de participation de Treadstone si elle achète ou non des actions supplémentaires pour conserver sa participation de 60 %.

Actionnaire	Nombre d'actions	Pourcentage de participation	Nombre d'actions requises selon la convention entre actionnaires	Pourcentage de participation
Treadstone	30 000	44,4 %	56 315 (Note 1)	60,0 %
Simon	10 000	14,8 %	10 000	10,7 %
Juliette	10 000	14,8 %	10 000	10,7 %
ÉthiClimat	17 544	26,0 %	17 544	18,6 %
	67 544	100,0 %	93 859 (Note 1)	100,0 %

Note 1 : Pour conserver une participation de 60 %, Treadstone pourrait acheter plus d'actions au prix de 570 \$ lors de la conversion. Treadstone devrait acheter le nombre suivant d'actions :

$$\begin{aligned}30\,000 + X / (67\,544 + X) &= 60\% \\30\,000 + X &= 40\,526 + 0,6X \\0,4X &= 10\,526 \\X &= 26\,315\end{aligned}$$

Nouveau total des actions détenues par Treadstone :  $30\,000 + 26\,315 = 56\,315$

Total des actions en circulation (actions privilégiées et actions ordinaires) =  $50\,000 + 17\,544 + 26\,315 = 93\,859$

Comme nous l'avons montré ci-dessus, si Treadstone n'achète pas d'actions supplémentaires, son pourcentage de participation chutera à 44,4 %. Même si Treadstone demeurait propriétaire du plus gros bloc d'actions, elle n'aurait plus de participation majoritaire. Si Treadstone souhaite conserver sa participation de 60 %, elle devra investir une somme supplémentaire de 14 999 550 \$ ( $26\,315 \times 570$  \$).

Notons que la convention entre actionnaires n'indique pas clairement si Treadstone est autorisée à acheter seulement un nombre d'actions suffisant pour maintenir une participation de 51 % et conserver le contrôle des voix.

Cependant, Treadstone n'a pas à prendre de décision tant qu'on ne sait pas si ÉthiClimat convertira l'obligation, ce qui pourrait prendre jusqu'à cinq ans. À ce moment-là, Treadstone saura mieux si elle veut investir davantage, compte tenu de la performance de Bold. Toutefois, comme ÉthiClimat ne convertira l'obligation que si la valeur de marché des actions de Bold excède le prix de conversion, il est probable que Treadstone veuille réaliser un investissement supplémentaire dans Bold si elle peut le faire à un prix inférieur à la juste valeur de marché.

Du point de vue de Simon et de Juliette, la conversion de l'obligation convertible aurait un effet dilutif sur leur pourcentage de vote, qui passerait de 20 % à 14,8 %. Ce pourcentage sera encore plus bas si Treadstone choisit d'acheter davantage d'actions, ce qui ferait passer le pourcentage des droits de vote de Simon et de Juliette à seulement 10,7 % chacun. De plus, la valeur par action serait aussi diluée, puisque des actions supplémentaires seraient émises à un prix inférieur au prix de marché en vigueur.

### **Offre de Treadstone**

Treadstone a proposé de fournir du financement selon les mêmes conditions qu'ÉthiClimat. Il y a toutefois des différences importantes :

- Il n'y aura probablement aucune obligation d'utiliser les fonds dans des projets axés sur la durabilité.
- Dans le cas de l'emprunt à ÉthiClimat, Bold ne pourrait verser aucun dividende pendant la durée de l'emprunt. Treadstone modifiera probablement cette clause, afin qu'il soit possible pour Bold de verser des dividendes lorsqu'elle a assez de trésorerie pour le faire.
- Comme Treadstone est déjà actionnaire et qu'il est un investisseur actif, la conversion de la dette en actions aurait peu d'incidence sur le Conseil (alors qu'au contraire, la conversion de la dette en actions par ÉthiClimat lui conférerait l'un des quatre sièges au Conseil).

Par conséquent, le tableau ci-dessous montre l'incidence sur le pourcentage de participation de Treadstone si elle achète ou non des actions supplémentaires pour conserver sa participation de 60 %.

<b>Actionnaire</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Pourcentage de participation</b>
Treadstone	47 544	70,4 %
Simon	10 000	14,8 %
Juliette	10 000	14,8 %
	67 544	100,0 %

Comme le montre le tableau, le pourcentage des droits de vote détenus par Treadstone passerait à 70,4 % (ce qui donnerait à Treadstone une participation supérieure aux 66 ⅔ % qui sont généralement nécessaires pour faire adopter des résolutions spéciales), et celui de Simon et de Juliette diminuerait pour s'établir à 14,8 % chacun. C'est mieux que dans le scénario décrit plus haut avec ÉthiClimat, dans lequel la participation des deux fondateurs pourrait être diluée au point de ne plus être que de 10,7 % chacun. Cependant, la valeur des actions de Simon et de Juliette serait quand même diluée du fait que les actions seront émises à un prix inférieur à leur valeur de marché.

### **Recommandation**

Nous recommandons à Treadstone d'insister pour que Bold accepte son prêt. C'est ce qui aurait le moins de répercussions négatives sur Treadstone, sur Simon et sur Juliette, de même que sur la société dans son ensemble. Treadstone n'aurait pas à investir des fonds supplémentaires pour conserver son pourcentage de participation. De plus, Treadstone n'est pas tenue de convertir le prêt et a la possibilité de simplement se faire rembourser à l'échéance. Pour Simon et Juliette, si l'offre de Treadstone était acceptée, le pire qui pourrait arriver est que leur pourcentage de participation chute à 14,8 % chacun et qu'il y ait une certaine dilution de la valeur des actions. L'acceptation de l'offre d'ÉthiClimat aurait des conséquences plus importantes pour Simon et Juliette, car la dilution de leur pourcentage de droits de vote et de la valeur de leurs actions pourrait être plus importante. De plus, si l'offre d'ÉthiClimat était acceptée, aucun dividende ne pourrait être versé avant la conversion ou le remboursement de l'emprunt. Treadstone, quant à elle, permettra probablement que Bold continue à verser des dividendes. Du point de vue de la société, il n'y a aucune différence initiale entre les deux offres.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer les deux sources potentielles de financement à long terme, du point de vue de Bold et des actionnaires.

**Compétent** – Le candidat évalue les deux sources potentielles de financement à long terme, du point de vue de Bold et des actionnaires, et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue de manière approfondie les deux sources potentielles de financement à long terme, du point de vue de Bold et des actionnaires, et formule une recommandation.

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

Le candidat évalue la qualité et la pertinence des données sectorielles recueillies par Treadstone et analyse la performance de Bold par rapport aux données pertinentes.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	<b>A</b>	<b>A</b>
5.1.3	Évaluer les systèmes d'information, la qualité des données et les modèles d'analyse utilisés pour soutenir l'analyse financière et le processus décisionnel	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

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

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

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

La société a récemment recueilli des données comparatives sur le marché. On nous a demandé d'évaluer la qualité et la pertinence des données et d'analyser la performance de Bold par rapport aux données pertinentes.

### **Croissance des produits d'exploitation**

Ce graphique montre la croissance pour tous les produits de végétal-poulet de quatre concurrents et du secteur dans son ensemble. Les données ont été recueillies directement auprès de concurrents, mais elles ont été résumées par une société indépendante de recherche en marketing.

### Commentaires sur la qualité des données

- Les données ont été résumées par une société indépendante de recherche en marketing, mais ont-elles été nettoyées de quelque façon que ce soit pour éliminer les anomalies? Les données ont-elles été vérifiées ou examinées pour voir si elles étaient raisonnables et préparées de la même façon par les concurrents? Nous ne disposons d'aucune information à ce sujet, et il faudrait poser ces questions à la société indépendante de recherche en marketing pour vérifier la validité des données.
- Les données ont été recueillies auprès de concurrents. Toutefois, chaque client pourrait avoir mesuré ses produits d'exploitation de manière différente. Par exemple, la période utilisée pourrait ne pas être la même. Tous les concurrents ont-ils utilisé les mêmes mois pour leur exercice, ou ont-ils des dates de clôture différentes et les données portent-elles sur des périodes différentes? De telles disparités pourraient fausser le pourcentage d'augmentation calculé, car celui-ci pourrait varier selon la période de douze mois utilisée.
- Aux fins des calculs, les montants en dollars américains ont été convertis en dollars canadiens; il existe donc un risque que les fluctuations du cours de change soient incluses dans le taux de croissance.
- Ces données portent sur tous les produits, mais certaines sociétés (comme Kyleys et Harvesters) ne vendent qu'un seul type de produit (du végétal-poulet) et d'autres vendent une grande variété de produits. Si les taux de croissance diffèrent selon les produits, le taux de croissance de certaines sociétés ne porte que sur un seul produit, tandis que le taux d'autres sociétés représente une moyenne sur plusieurs produits. Par exemple, si les ventes de galettes de hamburger de végétal-poulet présentent le taux de croissance le plus élevé, nous nous attendrions à ce que les sociétés qui ne vendent que des galettes de hamburger affichent les taux de croissance de produits d'exploitation les plus élevés. Celles qui vendent divers produits devraient afficher des moyennes plus faibles. Ce facteur fait en sorte que les informations ne sont pas véritablement comparables.
- Les variations des produits d'exploitation en pourcentage peuvent être difficiles à comparer, parce que le pourcentage est basé sur les produits d'exploitation de l'exercice précédent. Par exemple, une société pourrait enregistrer une forte croissance de ses produits d'exploitation parce que ses produits de 2021 étaient faibles, même si son volume de ventes pourrait être très faible comparativement. Inversement, une grande société dont les produits d'exploitation étaient très élevés en 2021 pourrait avoir vendu un plus grand volume de produits, mais présenter un pourcentage de croissance des produits d'exploitation moins élevé. Le volume de ventes serait un indicateur plus pertinent et plus comparable que les pourcentages.

### Commentaires sur la pertinence des données

- La croissance des produits d'exploitation est un moyen de mesurer la performance de Bold et son potentiel par rapport à ses concurrents; par conséquent, cet indicateur est pertinent pour évaluer la performance de Bold.
- Certaines sociétés exercent leurs activités tant au Canada qu'aux États-Unis. La demande de substituts de viande végétaliens pourrait varier d'une région à l'autre. Par conséquent, la composante géographique pourrait fausser les taux de croissance des produits d'exploitation des concurrents.
- EnvFrens réalise beaucoup d'acquisitions; on ne sait pas quel pourcentage de ses produits d'exploitation les acquisitions représentent. Il est toutefois probable que les acquisitions contribuent à l'importante croissance de ses produits, qui est de 28 %. Elle ne devrait donc pas servir de comparatif pour la croissance des produits d'exploitation de Bold.
- Harvesters cultive du soya et des grains et fabrique des produits végétaliens. Si Harvesters tire aussi des produits de la vente de ses cultures, cela pourrait fausser la croissance de ses produits d'exploitation. Nous n'avons toutefois pas exclu Harvesters de notre analyse.

Si l'on exclut EnvFrens, le taux de croissance moyen des produits d'exploitation du secteur est de 21 %, ce qui est supérieur au taux de croissance de 13 % de Bold. Même s'il faut mieux évaluer la qualité et la pertinence des données, on peut en déduire que le taux de croissance de Bold est inférieur à celui du secteur, ce qui pourrait être lié aux contraintes de production de Bold. Ces facteurs expliquent pourquoi Bold n'a pas été en mesure d'atteindre ses cibles et indiquent qu'elle pourrait être incapable de livrer concurrence efficacement.

### **Pourcentages de marge brute**

Ce graphique montre les pourcentages de marge brute de quatre concurrents et de Bold. Les données ont été recueillies par deux associations (l'une au Canada et l'autre aux États-Unis). Les informations ci-après ont été recueillies dans le cadre de sondages menés auprès de leurs sociétés membres. Chaque société a fourni des données sur ses produits d'exploitation, sa marge brute et son prix de détail unitaire de 2022.

### Commentaires sur la qualité des données

- Les données ont été recueillies par deux associations différentes, qui ont peut-être donné des instructions différentes à leurs membres, de sorte que les données ne sont pas nécessairement compatibles.
- Ces informations proviennent des réponses que les sociétés ont données aux sondages; aucune vérification des chiffres ne semble avoir été effectuée. La détermination de la marge brute repose sur des calculs. Par conséquent, si les données sous-jacentes sont inexactes (en raison, par exemple, d'une erreur de transposition), la marge brute d'une société pourrait être surévaluée ou sous-évaluée, ce qui la rendrait non comparable.
- Les produits d'exploitation et la marge brute ne sont pas fondés sur des chiffres audités, et les sociétés pourraient classer les coûts différemment, ce qui fait en sorte que les chiffres ne sont pas comparables d'une société à l'autre.

- Différentes sociétés pourraient ne pas avoir la même définition d'une unité, ce qui aurait une incidence sur le prix de détail unitaire correspondant. Par exemple, si une société vend une boîte de huit galettes de hamburger et qu'une autre vend une boîte de 20 galettes de hamburger, il semblera que cette dernière exige un prix de détail unitaire plus élevé alors qu'en réalité, c'est l'unité qui diffère. Par conséquent, le prix de détail unitaire n'est pas nécessairement comparable d'une société à l'autre.
- On ne sait pas si les prix de détail sont en dollars canadiens ou américains, ou s'ils ont été convertis en une monnaie commune (ou s'ils sont toujours en monnaies différentes), ce qui pourrait entraîner un manque de comparabilité entre les sociétés.

#### Commentaires sur la pertinence

- La marge brute est un moyen de mesurer la capacité de Bold à dégager un bénéfice par rapport à ses concurrents et par rapport à son prix de détail unitaire. Par conséquent, cet indicateur est pertinent pour évaluer la performance de Bold.
- Harvesters cultive du soya et des grains et fabrique des produits à base de plantes, alors son coût des produits vendus est probablement moins élevé que celui de Bold (en supposant qu'il coûte moins cher à Harvesters de cultiver le soya et les grains que de les acheter), ce qui fait en sorte que son processus de production n'est pas nécessairement comparable à celui de Bold. Par conséquent, Harvesters devrait être exclue de l'analyse de la marge brute.

Bold a la marge brute la plus faible de tous les concurrents, soit 31 % (la moyenne de tous les concurrents, à l'exclusion de Harvesters, est de 34 %), et ce, malgré un prix de détail de 8,59 \$, qui est le deuxième plus élevé du lot. Cette constatation cadre avec le fait que Bold n'arrive pas à offrir ses produits aux prix qu'exigent ses clients.

Cela semble indiquer que les meilleurs concurrents dégagent des marges brutes plus élevées grâce à l'efficacité au chapitre des coûts d'exploitation et non en vendant leurs produits à des prix plus élevés. Pour demeurer concurrentielle et rentable, Bold doit réduire ses coûts de production, ce qu'elle peut faire en augmentant les volumes de production, en automatisant l'équipement et en réalisant des économies d'échelle. Ces mesures permettront aussi de résoudre l'incapacité de Bold à répondre à la demande des clients.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer la qualité des données et la pertinence de l'information, ou tente de fournir une analyse de la performance de Bold par rapport aux données sectorielles pertinentes.

**Compétent** – Le candidat évalue la qualité des données et la pertinence de l'information, et fournit une analyse de la performance de Bold par rapport aux données sectorielles pertinentes.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue en profondeur la qualité des données et la pertinence de l'information, et fournit une analyse approfondie de la performance de Bold par rapport aux données sectorielles pertinentes.

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

Le candidat calcule le prix auquel Treadstone devrait vendre sa participation dans Bold pour atteindre son rendement annualisé cible et traite des conséquences de la vente au titre de la convention entre actionnaires. Le candidat formule une recommandation quant à savoir si Treadstone devrait garder ou vendre sa participation dans Bold.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O2 FIN</b>
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A	A
5.2.2	Évaluer le portefeuille de placements de l'entité	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

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

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

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

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

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

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

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

Treadstone doit choisir si elle garde ou vend sa participation dans Bold. Vous trouverez ci-dessous une analyse des facteurs pertinents.

**Vente à un acheteur stratégique**

Prix auquel Treadstone devrait vendre sa participation

Treadstone a une participation dans Bold depuis quatre ans. Selon l'analyse qui précède, la juste valeur de marché de chaque action privilégiée et action ordinaire de Bold s'établit actuellement à 346 \$. Le rendement annualisé de Treadstone ne serait donc que de 6,7 % à ce jour, ce qui est bien en deçà du rendement annualisé idéal de 20 %. Par conséquent, si Treadstone vend les actions à la juste valeur de marché, elle génère un rendement positif, mais n'atteint pas ses objectifs de rendement annualisé. Pour obtenir un rendement annualisé de 20 %, Treadstone devrait recevoir 16 588 800 \$ pour sa participation (JV étant donné que  $PV = 8\,000\,000$  \$,  $PMT = 0$  et  $NPER = 4$ ), ou 553 \$ par action ( $16\,588\,800$  \$ / 30 000 actions).

Il s'agit d'une prime de 60 % par rapport au prix de 346 \$, qui est fondé sur les résultats de 2022, qui étaient médiocres par rapport à ceux des années précédentes. Toute amélioration des flux de trésorerie entraînera une hausse du cours de l'action.

Un acheteur stratégique pourrait être disposé à payer un prix plus élevé en raison des synergies qu'il pourrait réaliser. Toutefois, il est peu probable qu'un acheteur stratégique offre une prime aussi importante à moins qu'il soit en mesure de générer d'importantes synergies; heureusement, il y a plusieurs acheteurs intéressés qui pourraient générer de telles synergies.

Incidences de la vente au titre de la convention entre actionnaires

La vente des actions de Treadstone aurait des incidences au titre de la convention entre actionnaires. Premièrement, il y a la clause de droit de préemption. Selon la convention, Treadstone ne peut pas vendre ses actions sans d'abord offrir à Simon et à Juliette le droit de les acheter à la juste valeur de marché, établie à 346 \$ l'action. Treadstone ne peut offrir ses actions à une autre entité que si, après 90 jours, aucun autre actionnaire n'a accepté cette offre.

Deuxièmement, il y a la clause de sortie forcée (« shotgun »). Treadstone peut décider qu'elle n'est pas d'accord avec les idées de Simon et de Juliette quant aux mesures à prendre pour améliorer le bénéfice et les flux de trésorerie. S'il y a un différend irréconciliable, en vertu de la clause de sortie forcée, Treadstone ou Simon et Juliette pourraient demander une vente ou un achat forcé. Treadstone pourrait offrir d'acheter les actions de Simon et de Juliette pour 346 \$, soit la valeur de marché actuelle. En vertu de cette clause, Simon et Juliette ont 15 jours à compter de la date de l'offre pour vendre leurs actions ordinaires à Treadstone au prix de 346 \$ ou pour acheter la totalité des actions privilégiées de Treadstone au prix de 346 \$. Si Simon et Juliette acceptent l'offre, Treadstone devra investir davantage dans Bold, ce qu'elle hésite à faire. Sinon, Treadstone serait contrainte de vendre ses actions au prix de 346 \$, ce qui n'est pas idéal non plus parce que le rendement serait faible.

Troisièmement et dernièrement, un acheteur stratégique pourrait vouloir acquérir la totalité des actions, et non seulement 60 %. À ce stade, Simon et Juliette ne semblent pas vouloir vendre leurs actions, car ils estiment qu'il est possible pour Bold de connaître une forte croissance. L'analyse qui suit indique toutefois que ce n'est peut-être pas le cas.

### **Recommandation**

La vente de la participation de Treadstone dans Bold serait compliquée en raison de la convention entre actionnaires, et le cours de l'action est actuellement bas en raison des piètres résultats de 2022. Toutefois, le cours actuel de l'action offre un rendement de 6,7 % à Treadstone (ce qui est inférieur au rendement cible de Treadstone, mais qui correspond au CMPC du secteur).

Au cours du dernier exercice, Bold a pris du retard sur ses concurrents et a perdu des parts de marché au profit de ces derniers. Bold ne suit pas le rythme de la croissance des produits d'exploitation ni des marges dans le secteur, même si elle demande un prix relativement élevé pour le produit qu'elle fabrique. Si Bold se laisse distancer par ses concurrents, la valeur de la société pourrait stagner ou diminuer. Treadstone devrait évaluer les raisons de la sous-performance de Bold et fournir à la direction des suggestions pour améliorer la performance de la société. Si la sous-performance est attribuable à la direction, Treadstone pourrait envisager d'utiliser le poids de sa participation dans la société pour forcer des changements au sein de la direction; elle a l'influence nécessaire pour le faire, surtout si elle fournit du financement supplémentaire à Bold, ce qui viendrait accroître sa participation.

Si Treadstone ne croit pas qu'elle peut améliorer la performance de Bold (c'est-à-dire si elle croit que les conditions dans le secteur ne le permettent pas) ou ne croit pas qu'il est possible de résoudre les problèmes de Bold, il est peut-être temps de vendre sa participation, surtout que Bold cherche actuellement plus de capital. Si Treadstone ne croit pas que la direction a la capacité de respecter les budgets et les plans d'affaires, il est peu probable qu'elle participe davantage et il serait peut-être préférable qu'elle se retire maintenant.

Un acheteur stratégique pourrait peut-être dégager de Bold un rendement supérieur à celui que Treadstone arrive actuellement à obtenir. Treadstone devrait continuer les discussions avec les acheteurs stratégiques pour obtenir une offre et une entente qui tient compte des intérêts de Juliette et de Simon, et qui garantit qu'ils resteront au sein de la société en tant qu'employés et

actionnaires. Cela aiderait à convaincre Juliette et Simon d'accepter la vente et à assurer une transition en douceur.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer le prix auquel Treadstone devrait vendre sa participation dans Bold pour atteindre son rendement annualisé cible, ou tente de traiter des conséquences de la vente au titre de la convention entre actionnaires.

**Compétent** – Le candidat calcule le prix auquel Treadstone devrait vendre sa participation dans Bold pour atteindre son rendement annualisé cible et traite des conséquences de la vente au titre de la convention entre actionnaires. Le candidat formule une recommandation quant à savoir si Treadstone devrait garder ou vendre sa participation dans Bold.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule avec exactitude le prix auquel Treadstone devrait vendre sa participation dans Bold pour atteindre son rendement annualisé cible et traite de manière approfondie des conséquences de la vente au titre de la convention entre actionnaires. Le candidat formule une recommandation quant à savoir si Treadstone devrait garder ou vendre sa participation dans Bold.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE  
ALIMENTS VÉGÉTAUX BOLD LTÉE (BOLD)**

À : Allan  
De : CPA  
Objet : Affaires relevant de la direction

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

**Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)**

Le candidat analyse les trois contrats avec des fournisseurs de protéine de pois et formule une recommandation quant à la conclusion d'un contrat avec le nouveau fournisseur.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
3.3.4	Recommander des améliorations de la gestion des coûts dans l'ensemble de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Bold envisage de changer de fournisseur de protéine de pois. L'analyse quantitative ci-dessous compare les coûts totaux du contrat avec AgroPois et le prix des deux fournisseurs actuels.

	<b>AgroPois</b>	<b>ManiPois</b>	<b>NFC</b>	
Quantité totale requise de protéine de pois en tonnes sur cinq ans	130 000	130 000	130 000	$26\,000 \times 5$
Prix par tonne	530 \$	450 \$	450 \$	$450 \$ = 360 \$ \times 1,25$
Pourcentage de l'approvisionnement provenant de ce fournisseur	100 %	70 %	30 %	
<b>Coût total de la protéine de pois</b>	<b>68 900 000 \$</b>	<b>40 950 000 \$</b>	<b>17 550 000 \$</b>	
<b>Coûts additionnels</b>				
Coût de la résiliation du contrat avec ManiPois	1 365 000			$26\,000 \times 450 \$ \times 2/12 \times 70 \%$
Coût de la résiliation du contrat avec NFC	585 000			$26\,000 \times 450 \$ \times 2/12 \times 30 \%$
Tests et contrôle qualité		3 822 000	1 638 000	$42 \$ \times 130\,000$
Entreposage de 15 jours de stocks de protéine de pois		2 692 603		$(720 \$ \times 26\,000 \times 15/365 \times 5) \times 0,7$
Entreposage de 30 jours de stocks de protéine de pois			2 307 945	$(720 \$ \times 26\,000 \times 30/365 \times 5) \times 0,3$
<b>Coûts totaux (cinq ans)</b>	<b>70 850 000 \$</b>	<b>47 464 603 \$</b>	<b>21 495 945 \$</b>	
<b>Total pour ManiPois et NFC</b>			<b>68 960 548 \$</b>	

Comme on peut le constater dans l'analyse ci-dessus, sur la période de cinq ans du contrat, le coût total du recours à AgroPois (y compris les pénalités en cas de résiliation) est supérieur au coût total du recours à ManiPois et à NFC comme fournisseurs. Toutefois, l'écart de 1 889 452 \$ ( $70\,850\,000 \$ - 47\,464\,603 \$ - 21\,495\,945 \$$ ) est entièrement attribuable aux coûts non récurrents de résiliation des contrats conclus avec les fournisseurs actuels de Bold, soit 1 950 000 \$ ( $1\,365\,000 \$ + 585\,000 \$$ ). Sur la période de cinq ans, le contrat avec AgroPois permettra en réalité de réduire les coûts annuels de 60 548 \$ ( $1\,889\,452 \$ - 1\,950\,000 \$$ ).

Avant de prendre une décision, il faut prendre en compte ces autres informations clés :

- Pour assurer l'uniformité de leurs produits finaux, les fabricants s'approvisionnent idéalement en mélange protéinique auprès d'un seul fournisseur.
- La tendance est à l'utilisation de matières premières les plus fraîches possible et à la traçabilité des ingrédients de leur provenance à leur vente au client final.
- Les consommateurs veulent des produits faits d'ingrédients locaux – c'est-à-dire que les consommateurs canadiens veulent des pois canadiens et les consommateurs américains des produits américains.
- Pour assurer la plus grande fraîcheur possible des ingrédients, il doit y avoir un suivi et un contrôle constants de la température de la protéine de pois pendant l'entreposage et la livraison.

Voici les avantages et les inconvénients de chacune des deux options.

### **Passage à AgroPois**

#### Avantages

- AgroPois appartient à un groupe d'agriculteurs du Manitoba. Par conséquent, bien qu'il s'agisse d'une nouvelle société, il est probable que ses propriétaires aient une grande connaissance et une bonne expérience du secteur. Il est également probable que ces agriculteurs locaux aient investi beaucoup de fonds privés et qu'ils souhaitent donc faire de cette nouvelle société un succès.
- AgroPois s'engagera par contrat à répondre à tous les besoins annuels de Bold pour les cinq prochaines années. Bold pourra ainsi compter sur un seul fournisseur qui assurera une meilleure uniformité du goût et de la texture des produits de végé-poulet.
- AgroPois dispose d'un processus de transformation de pointe, entièrement automatisé, qui permet un contrôle et une surveillance plus stricts du produit lors de son passage dans l'usine, ce qui devrait se traduire par un produit final de meilleure qualité.
- La société assure une traçabilité des produits à partir de leur source, ce qui est une tendance dans le secteur et serait un avantage pour Bold dans le cadre des ventes à ses clients. Bold pourrait poursuivre ce suivi tout au long du processus de transformation, d'emballage et de livraison au client final.
- AgroPois effectue ses propres tests de laboratoire sur place, qui sont utilisés dans le processus de contrôle qualité, ce qui permettra à Bold d'économiser sur les coûts du contrôle qualité. On s'assure également de réduire le plus possible les retours de Bold si les tests sont exhaustifs et répondent à ses exigences.
- AgroPois a conclu des contrats avec des agriculteurs du Manitoba pour l'achat de leurs récoltes de pois. Ces contrats assurent à Bold un approvisionnement local en produits frais, ce qui lui permet d'indiquer que les produits sont fabriqués et transformés au Canada, pour répondre à la tendance dans le secteur.
- AgroPois conserverait la protéine de pois dans son entrepôt à température contrôlée. S'assurer de la fraîcheur des matières premières utilisées dans les produits est une importante tendance dans le secteur.
- Comme l'usine d'AgroPois est située à deux heures seulement de l'usine de Bold, il y a peu de risque que des problèmes de transport surviennent, notamment des retards d'expédition.

- Enfin, AgroPois a convenu d'effectuer la livraison juste-à-temps à Bold, dans un délai maximal de trois jours. Bold pourra ainsi réduire ses coûts d'entreposage et libérer de l'espace d'entreposage pour d'autres types de stocks. La livraison juste-à-temps assure également une fraîcheur maximale des produits, ce qui est un facteur de succès dans le secteur.

### Inconvénients

- Pour que Bold puisse s'appuyer sur les tests de qualité d'AgroPois, elle doit avoir la preuve que ces tests satisfont à ses normes. Cela pourrait exiger que Bold visite périodiquement le laboratoire d'AgroPois pour revoir ses procédures de test ou obtienne un rapport d'audit externe qui lui fournirait des éléments probants à cet égard, ce qui lui exigerait du temps et des ressources.
- Comme toute la protéine de pois proviendrait d'un seul fournisseur, les risques sont multiples :
  - Risque environnemental – Si une sécheresse devait survenir au cours d'une année et que les récoltes de pois étaient nettement inférieures à la normale, AgroPois pourrait ne pas avoir suffisamment de stocks pour répondre aux besoins annuels de Bold. Si une telle chose se produisait, Bold devrait mettre tout en œuvre pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, comme le feraient d'autres concurrents, et subir des prix de plus en plus élevés en raison de l'offre qui dépasse la demande.
  - Risque d'entreprise – AgroPois est une nouvelle société sans antécédents. Comme il s'agit d'une société en démarrage, il y a un risque qu'elle ne dispose pas suffisamment de capital pour être viable. Si AgroPois subit des pertes importantes au cours de ses premières années, elle pourrait disparaître dans les cinq prochaines années. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une société locale exploitée par des agriculteurs qui ont de l'expérience dans ce domaine, ce risque pourrait être minime.
  - Risque lié à l'approvisionnement – AgroPois a-t-elle conclu suffisamment de contrats d'approvisionnement avec des agriculteurs locaux pour qu'elle puisse respecter ses engagements contractuels des cinq prochaines années? Il y a un risque que les besoins de Bold augmentent et qu'AgroPois ne puisse pas respecter ses engagements. Bold pourrait-elle conclure des contrats avec d'autres fournisseurs?
- Il y a un risque qu'AgroPois ne puisse pas respecter le délai de livraison de trois jours. Il n'y a donc pas de place à l'erreur si les matières premières ne sont pas reçues à temps. Encore une fois, Bold n'a aucune expérience avec AgroPois pour démontrer qu'elle peut respecter ces engagements.
- Si tous les ingrédients sont cultivés au Canada, ce fournisseur serait acceptable pour les consommateurs canadiens, mais pas idéal pour les consommateurs américains. Les consommateurs veulent que les produits qu'ils achètent soient issus de cultures locales.

### **Maintien des contrats avec ManiPois et NFC**

#### Avantages

- ManiPois est en activité depuis de nombreuses années et est un fournisseur de Bold depuis la création de cette dernière. Il y a donc une relation à long terme qui semble avoir été positive. Bold entretient des relations avec NFC depuis deux ans et il ne semble pas y avoir eu de problèmes. Bold peut avoir la certitude qu'elle recevra les matières conformément aux conditions du contrat.

- ManiPois est située au Manitoba et à moins de deux heures de l'usine de Bold. Il y a peu de risques que des problèmes de transport surviennent, notamment des retards de livraison.
- ManiPois expédie chaque mois de la protéine de pois conformément au calendrier convenu au début de chaque année. Bold a les articles en stocks pendant au plus un mois. Ce délai procure une marge de manœuvre si la production est plus rapide que prévu et garantit qu'il n'y aura pas de rupture de stocks. NFC expédie les protéines de pois tous les deux mois, à mesure qu'elle reçoit le bon de commande détaillant la quantité. Par conséquent, Bold a les articles en stocks pendant deux mois au maximum.
- Le processus de production de ManiPois est semi-automatisé, et moins automatisé que celui d'AgroPois. La semi-automatisation devrait se traduire par un produit relativement uniforme, ce qui est essentiel à l'uniformité des produits finis de Bold. Le processus de production de NFC est entièrement automatisé, ce qui assure l'uniformité du produit final.
- Le fait d'avoir deux fournisseurs permet de vendre des produits fabriqués à partir d'ingrédients canadiens aux consommateurs canadiens et des produits faits d'ingrédients américains aux consommateurs américains.
- À l'heure actuelle, 30 % de l'approvisionnement de Bold provient du fournisseur américain, ce qui réduit les risques environnementaux. En effet, si les récoltes canadiennes sont mauvaises, Bold a un autre fournisseur avec lequel elle entretient une relation continue et à qui elle pourrait demander de combler le manque à gagner. Le contrat prévoit une quantité annuelle minimale, qui peut être dépassée au besoin.

### Inconvénients

- ManiPois et NFC n'assurent pas la traçabilité des produits à partir de la source. Bien qu'il s'agisse d'une tendance dans le secteur, Bold ne disposerait pas de produits présentant cette caractéristique.
- Bold fait affaire avec NFC et ManiPois depuis un certain temps. La résiliation prématurée du contrat pourrait avoir des conséquences négatives. Si Bold acceptait la proposition d'AgroPois, quelles seraient les conséquences si le nouveau contrat ne fonctionnait pas et si Bold voulait recommencer à faire affaire avec ManiPois ou NFC? Il est possible que Bold doive payer un prix plus élevé et qu'elle ne soit pas en mesure d'obtenir le volume nécessaire pour répondre à ses besoins de production annuels si les deux fournisseurs remplaçaient Bold par un autre client.
- Bien que ManiPois et NFC effectuent un tri préliminaire, Bold réalise son propre contrôle qualité lorsqu'elle reçoit la protéine de pois. Le coût annuel de ce contrôle qualité est de 42 \$ la tonne. De plus, le taux de rejet est d'environ 5 %.
- Le prix inscrit au contrat est de 450 \$ la tonne pour les deux fournisseurs (au taux de change actuel), mais ce prix est assez volatil pour les deux fournisseurs : dans le cas de ManiPois, il peut être révisé en cas de hausse de plus de 15 % du prix des pois. Aucun prix maximal ne semble être inscrit au contrat. Historiquement, la variation annuelle du prix des pois a atteint jusqu'à 30 %. Il y a donc un risque que ce prix soit considérablement plus élevé. Pour NFC, le prix établi au contrat est en dollars américains. Par conséquent, il existe un risque de change, car le prix équivalent en dollars canadiens pourrait être plus élevé que 1,25 \$.
- NFC est établie aux États-Unis. Le délai d'expédition est d'une à deux semaines. Ce long délai d'expédition augmente le risque de problèmes de transport et de retards de production.

## Recommandation

Nous recommandons l'acceptation du nouveau contrat avec AgroPois. Même si le prix d'AgroPois est légèrement supérieur à celui des contrats actuels, il est fixe pour toute la période de cinq ans et il ne change pas en fonction des variations du prix des pois ou du taux de change du dollar américain. De plus, comme l'indique l'analyse quantitative, sur la période de cinq ans, le coût total du contrat avec AgroPois est plus élevé que le coût de la combinaison des deux autres fournisseurs. Toutefois, l'écart est entièrement attribuable à la pénalité ponctuelle pour la résiliation des contrats existants, et AgroPois est l'option la moins chère à long terme. De plus, AgroPois dispose d'installations de production et de test ultramodernes qui devraient permettre d'obtenir une qualité accrue et plus uniforme des matières premières. Ce contrat permet également à Bold d'établir une traçabilité des ingrédients de leur provenance à leur vente. Le prix légèrement plus élevé est donc justifié et offre de nombreux avantages à Bold.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les trois contrats avec des fournisseurs.

**Compétent** – Le candidat analyse les trois contrats avec des fournisseurs et formule une recommandation étayée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les trois contrats avec des fournisseurs et formule une recommandation étayée.

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

Le candidat évalue les deux propositions pour la gestion de la livraison juste-à-temps pour un client potentiel et formule une recommandation.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité.	<b>B</b>	<b>A</b>
3.3.4	Recommander des améliorations de la gestion des coûts dans l'ensemble de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	<b>B</b>	<b>A</b>

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

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

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

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

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

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

Voici une analyse quantitative et qualitative des deux propositions relatives à la livraison.

**Contrat de vente avec un détaillant en alimentation national**

	<b>Système de distribution</b>		
	<b>actuel</b>	<b>Avec FFD</b>	
Volume de boîtes	21 500	21 500	
Total des ventes	5 000 000 \$	5 000 000 \$	
Coût de production, avant la livraison et l'entreposage (52 %)	(2 600 000)	(2 600 000)	
Coût de FFD		(1 225 000)	60 \$ pour les 15 000 premières boîtes et 50 \$ pour les 6 500 autres boîtes
Coûts d'expédition dans l'Est du Canada	(283 800)		21 500 × 60 % × 22 \$
Coûts d'expédition dans l'Ouest du Canada	(215 000)		21 500 × 40 % × 25 \$
Surcharge pour carburant	(60 000)		
Entreposage local pendant un mois à 12 \$ par boîte	(258 000)		
Frais d'emballage et de manutention	(192 800)		Frais fixes de 300 \$ x 12 mois + 8,80 \$ x 21 500
Bénéfice tiré du contrat	1 390 400	1 175 000 \$	
Marge bénéficiaire du contrat	28 %	24 %	
Écart des bénéfices	215 400 \$		
Mise à niveau ponctuelle du système de gestion des stocks	960 000 \$		

Sur la base de ce seul contrat, le bénéfice net serait supérieur de 215 400 \$ avec le système de distribution actuel. Dans le cas de l'entreprise de transport actuelle, il y aurait une mise à niveau ponctuelle du système de gestion des stocks à un coût de 960 000 \$, que ne suffiraient toutefois pas à couvrir les économies réalisées en ayant un seul contrat. Toutefois, cette mise à niveau du système de gestion des stocks pourrait être utile à d'autres fins et permettrait à la société d'acquiescer d'autres contrats de vente similaires.

Peu importe la proposition finale acceptée, Bold voudra s'assurer que ce système de livraison juste-à-temps peut fonctionner, car il s'agit de l'une des principales exigences des grands détaillants en alimentation nationaux. Si Bold peut démontrer qu'elle possède ces capacités, elle pourrait attirer ce segment de clientèle. De plus, Bold paierait une pénalité pour chaque jour de retard de la livraison. Cette pénalité pourrait être coûteuse pour la société.

Il y a plusieurs différences, décrites ci-après, entre les deux options du point de vue qualitatif.

### **Système de distribution actuel**

#### Avantages

- Bold connaît cette entreprise de transport, car c'est celle à laquelle elle a recours actuellement, et elle a toujours été fiable.
- Dans l'ensemble, le coût total est inférieur au prix proposé par FFD.

#### Inconvénients

- Cette option nécessite le recours à une entreprise d'entreposage. Cela signifie que l'entreprise de transport devra aussi assurer la livraison à l'entrepôt, puis effectuer la livraison au client lorsque la quantité à livrer et le lieu de la livraison seront connus. Plus le nombre d'entreprises qui participent au processus est élevé, plus le risque d'erreurs augmente. De plus, on ignore qui serait responsable des retards de livraison (l'entreprise de transport ou l'entreprise d'entreposage).
- Bold aura besoin de plus de temps et de ressources pour assurer la traçabilité des ingrédients et assurer la livraison dans les délais.
- Il y a une surcharge pour le carburant, qui pourrait être supérieure ou inférieure à l'estimation de 60 000 \$. Cette surcharge variera selon le prix du diesel au moment de la livraison.
- Comme il a été mentionné précédemment, une mise à niveau ponctuelle du système de gestion des stocks à un coût de 960 000 \$ est requise, et la société devra trouver les fonds nécessaires pour effectuer cet investissement.

### **FFD inc.**

#### Avantages

- Comme FFD fournit tous les services, Bold aura un seul point de contact pour ses besoins en matière d'expédition et d'entreposage. Si un problème survient, il n'y aura qu'une seule société avec qui régler ce problème, ce qui facilite les choses.

- FFD a recours à des véhicules électriques. Étant donné que Bold cherche constamment des façons de réduire son empreinte environnementale, il s'agit d'un choix possible, car l'entreprise de transport actuelle a recours à des camions au diesel.
- Comme FFD se spécialise dans les aliments frais et surgelés, elle possède probablement les installations nécessaires pour assurer un contrôle de la température pendant l'entreposage.
- FFD cherche une relation à long terme où elle répondrait à tous les besoins d'expédition et d'entreposage de Bold. Si un contrat à long terme est signé, FFD réduira le coût d'au moins 10 %.
- Comme FFD est une société dans laquelle Treadstone détient aussi une participation, Treadstone pourrait avoir une certaine influence si des problèmes surviennent. De plus, cette option pourrait donner à Treadstone une autre raison de conserver son investissement dans Bold plutôt que de se départir de ses actions.
- FFD dispose d'un système complet de suivi des stocks et offre à ses clients de voir en ligne le cheminement de leurs stocks.
- Treadstone détient actuellement une participation dans FFD. Ce contrat générerait une source additionnelle de produits d'exploitation pour FFD et serait indirectement bénéfique pour Treadstone.

#### Inconvénients

- Bold n'a jamais fait affaire avec FFD auparavant et ne sait pas si cette dernière peut respecter ses engagements.
- Puisque FFD appartient à Treadstone, pourrait-il y avoir des problèmes entre les administrateurs si Bold a des plaintes au sujet du service?

#### **Recommandation**

Nous recommandons à Bold d'accepter la proposition de FFD. Il est important, d'un point de vue stratégique, que Bold démontre qu'elle peut offrir un service de livraison juste-à-temps efficace et fiable. Ce contrat lui permettrait d'y arriver. De plus, si un contrat à plus long terme est signé avec FFD, la différence entre les deux propositions s'en trouvera réduite. Enfin, comme FFD est détenue par Treadstone, cette dernière pourrait avoir une autre raison de conserver sa participation dans Bold.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer les deux propositions pour la gestion de la livraison juste-à-temps pour un client.

**Compétent** – Le candidat évalue les deux propositions pour la gestion de la livraison juste-à-temps pour un client et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue en profondeur les deux propositions pour la gestion de la livraison juste-à-temps pour un client et formule une recommandation.

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

Le candidat passe en revue la politique relative au prix de cession interne entre la division Mélange protéinique et la division Végé-dinde et formule une recommandation quant au prix de cession interne approprié à utiliser.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
3.6.2	Évaluer la performance des centres de responsabilité	<b>B</b>	<b>A</b>
3.7.1	Analyser les incidences des programmes d'intéressement des cadres et des modes de rémunération des employés	<b>B</b>	<b>A</b>

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

*5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation*

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

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

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

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

À l'heure actuelle, le prix de cession interne entre la division Mélange protéinique et la division Végé-dinde correspond au coût complet majoré de 15 %. La directrice de la division Végé-dinde veut que le prix de cession interne soit moins élevé, étant donné que le prix de vente de son produit a été réduit pour l'aligner davantage avec la concurrence.

### Analyse quantitative

Vous trouverez ci-dessous une analyse quantitative de l'incidence des diverses méthodes de calcul du prix de cession interne et de l'incidence sur le pourcentage de marge brute des deux divisions :

	<b>Division Végé-dinde</b>					
	<b>Option 1</b>	<b>Option 2</b>	<b>Option 3</b>	<b>Option 4</b>	<b>Option 5</b>	<b>Option 6</b>
Prix de vente par unité	55,00 \$	55,00 \$	55,00 \$	55,00 \$	55,00 \$	55,00 \$
Mélange protéinique	<b>10,06 \$</b>	<b>8,50 \$</b>	<b>10,94 \$</b>	<b>4,95 \$</b>	<b>8,75 \$</b>	<b>9,40 \$</b>
Matières premières	6,86	6,86	6,86	6,86	6,86	6,86
Main-d'œuvre directe	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
Coûts indirects variables	8,54	8,54	8,54	8,54	8,54	8,54
Coûts indirects fixes	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Total des coûts par unité	<b>45,56 \$</b>	<b>44,00 \$</b>	<b>46,44 \$</b>	<b>40,45 \$</b>	<b>44,25 \$</b>	<b>44,90 \$</b>
Marge brute par unité	9,44 \$	11,00 \$	8,56 \$	14,55 \$	10,75 \$	10,10 \$
Pourcentage de marge brute	17,2 %	20,0 %	15,6 %	26,5 %	19,5 %	18,4 %
	<b>Division Mélange protéinique</b>					
	<b>Option 1</b>	<b>Option 2</b>	<b>Option 3</b>	<b>Option 4</b>	<b>Option 5</b>	<b>Option 6</b>
Prix de vente par unité	10,06 \$	8,50 \$	10,94 \$	4,95 \$	8,75 \$	9,40 \$
Matières premières	2,50 \$	2,50 \$	2,50 \$	2,50 \$	2,50 \$	2,50 \$
Main-d'œuvre directe	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Coûts indirects variables	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
Coûts indirects fixes	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
Total des coûts par unité	<b>8,75 \$</b>	<b>8,75 \$</b>	<b>8,75 \$</b>	<b>8,75 \$</b>	<b>8,75 \$</b>	<b>8,75 \$</b>
Marge brute par unité	1,31 \$	-0,25 \$	2,19 \$	-3,80 \$	0,00 \$	0,65 \$
Pourcentage de marge brute	13,0 %	-2,9 %	20,0 %	-76,8 %	0,0 %	6,9 %

Option 1 : Coût complet majoré de 15 %

Actuellement, selon la méthode fondée sur le coût complet majoré de 15 %, le prix de cession interne est de 10,06 \$, ce qui donne une marge bénéficiaire de seulement 17,2 % pour la division Végé-dinde.

Coût complet	8,75 \$
Majoration de 15 %	1,31
Total	<u>10,06 \$</u>

Option 2 : Marge bénéficiaire de 20 % pour la division Végé-dinde

Comme le montre l'analyse ci-dessus, pour que la division Végé-dinde obtienne une marge bénéficiaire de 20 %, le prix de cession interne doit s'établir à 8,50 \$. Toutefois, à ce prix de cession interne, qui est inférieur au coût complet de 8,75 \$ pour la division Mélange protéinique, cette dernière afficherait une perte de 0,25 \$ par unité transférée.

Option 3 : Marge bénéficiaire de 20 % pour la division Mélange protéinique

Pour que la division Mélange protéinique obtienne une marge bénéficiaire de 20 %, le prix de cession interne doit s'établir à 10,94 \$ ( $8,75 \$ / (1 - 20 \%)$ ). Toutefois, à ce prix de cession interne, la division Végé-dinde générerait une marge brute de 15,6 %, ce qui est nettement inférieur à la marge brute cible de 20 % de la division.

Option 4 : Coûts variables de 4,95 \$

À ce prix de cession interne, la division Mélange protéinique générerait systématiquement une perte tous les ans, car ce prix ne couvrirait que les coûts variables. La division générerait donc une perte équivalente à ses coûts fixes.

Option 5 : Coût complet non majoré

Cette option donne une marge bénéficiaire de 19,5 % pour la division Végé-dinde, ce qui est légèrement inférieur à la marge de 20 % demandée. Toutefois, cette option ne donne aucune marge de manœuvre au cas où il faille couvrir une augmentation du prix de la protéine de pois.

Option 6 : Prix de marché

Enfin, si on utilise le prix de marché de 5,90 \$, qui est bien en deçà des coûts totaux de la division Mélange protéinique, plus les coûts de transformation de 3,50 \$, on obtient une marge de 18,4 % pour la division Végé-dinde.

## **Analyse qualitative**

### Prix de marché

L'utilisation du prix de marché pose plusieurs problèmes. Produit au moyen d'une technologie exclusive et d'une recette développée par Simon, le mélange protéinique est de meilleure qualité que celui produit ou utilisé par la concurrence. Par conséquent, bien que le prix de marché de 5,90 \$ soit nettement inférieur aux coûts de développement internes, le produit n'est pas comparable. Même si l'on ajoute les coûts de transformation de 3,50 \$ si le mélange protéinique générique est acheté sur le marché, il serait tout de même impossible d'obtenir une qualité et un goût équivalant au mélange produit au moyen de la technologie exclusive de Simon.

De plus, la division Végé-dinde ne devrait pas être autorisée à effectuer des achats à l'extérieur. Comme il en a été question précédemment, la qualité est importante et il ne faut pas envisager l'utilisation d'un mélange protéinique moins cher produit en externe. Les divisions sont également très dépendantes les unes des autres et, en définitive, toutes les divisions devraient utiliser le même mélange protéinique, puisque ce dernier est de qualité et a une saveur unique qui différencie les produits de Bold, selon les actionnaires. De plus, il est important de conserver le mélange produit en interne afin de maintenir l'uniformité des différents produits.

### Établissement du prix en fonction du coût (options 4 et 5)

Le mélange protéinique est produit à partir de pois, qui est un produit de base. Historiquement, les prix des intrants ont connu des variations annuelles pouvant atteindre 30 %, ce qui représenterait en l'occurrence une variation de 0,75 \$ ( $2,50 \$ \times 30 \%$ ) par unité. C'est la raison pour laquelle la méthode actuelle consiste à appliquer une majoration au coût complet (option 5).

L'établissement du prix en fonction des coûts variables seulement (option 4) serait aussi une méthode acceptable. Cette méthode est acceptable parce que la division Mélange protéinique ne fonctionne pas au maximum de sa capacité (sa capacité de production est utilisée à seulement 80 %). De plus, la division ne vend pas ses produits à l'extérieur en raison de la nature exclusive du processus, et c'est ce qui distingue les produits de la société. On a souvent recours au prix fondé sur une majoration des coûts variables pour l'établissement du prix de cession interne lorsqu'il existe un coût d'opportunité, c'est-à-dire si la division peut vendre son produit à l'extérieur et réaliser un bénéfice plus élevé pour la société. Toutefois, ce n'est pas le cas pour Bold, car les actionnaires estiment que l'utilisation du mélange de protéine de pois donne lieu à un produit de meilleure qualité et contribue à différencier le produit; par conséquent, le mélange ne serait jamais vendu à l'extérieur. Toute méthode fondée sur les coûts variables donnera lieu à un prix de cession interne nettement inférieur aux coûts réels engagés et fera en sorte que les divisions des produits réaliseront des bénéfices supérieurs aux bénéfices raisonnables, au détriment de la division Mélange protéinique. Les directeurs de ces divisions pourraient donc également accepter des prix de vente qui ne couvrent même pas le coût des matières premières, ce qui ferait diminuer le bénéfice global de la société. L'utilisation de la méthode fondée sur les coûts variables ne sert pas les intérêts de la société dans son ensemble.

### Rémunération des directeurs de division

La division Mélange protéinique est traitée comme un centre de profit. Toutefois, cette division ne vend ses produits qu'à l'interne et n'exerce aucun contrôle sur les ventes externes.

Afin d'inciter le directeur de la division Mélange protéinique à agir dans l'intérêt général de Bold, il faudrait fonder le prix de cession interne sur un coût de fabrication unitaire budgété, majoré de 25 % (la majoration étant nécessaire pour obtenir une marge brute de 20 %). Ce traitement l'inciterait à réduire ses coûts et à produire de la façon la plus efficiente possible. La méthode actuelle, soit celle du coût complet majoré, mais avec un coût budgété comme base, semble justifiée pour éviter de transférer les inefficiences potentielles de la division Mélange protéinique aux deux autres divisions, et d'affecter la performance des autres directeurs en fonction d'éléments qu'ils ne peuvent contrôler. Une autre option consisterait à considérer la division Mélange protéinique comme un centre de coûts et à évaluer sa performance à l'égard d'éléments que son directeur contrôle, comme les écarts budgétaires sur certains éléments des coûts de production, notamment les matières premières (quantités et prix), la main-d'œuvre directe et les coûts indirects, plutôt que sur le ratio de marge brute.

Les divisions de produits sont traitées comme des centres de profit, et leurs directeurs sont rémunérés en fonction du bénéfice net. Dans ce cas, les directeurs seront motivés à augmenter les produits d'exploitation et à réduire les coûts afin de générer le plus de bénéfices possible. Si les coûts sont sous-évalués et que le prix de cession interne est inférieur, ces directeurs pourraient fixer des prix inférieurs à ceux que la société devrait exiger. Bien que les prix plus bas puissent générer des volumes et des produits d'exploitation interdivisionnels plus élevés, ils pourraient ne pas être suffisamment élevés pour compenser les pertes de la division Mélange protéinique et entraîner une baisse des bénéfices pour la société dans son ensemble.

### **Recommandation**

Il est recommandé que la société maintienne le prix de cession interne actuel, qui couvre le coût complet de la division Mélange protéinique majoré d'une marge brute et donne lieu à un coût de cession interne raisonnable pour la société dans son ensemble. Toutefois, il devrait être fondé sur les coûts budgétés, afin d'inciter le directeur de la division Mélange protéinique à contrôler les coûts et d'empêcher le transfert des inefficiences potentielles aux autres divisions et d'affecter l'évaluation de leur performance. Dans le cas de la division Végé-dinde, la directrice devrait examiner la stratégie d'établissement des prix utilisée et déterminer quel devrait être le bon prix pour le produit. De plus, la directrice devrait chercher des moyens, au sein de son service, de réduire les autres coûts des matières et coûts de transformation pour générer la marge souhaitée.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'effectuer certaines analyses quantitatives et qualitatives de l'incidence des diverses méthodes de fixation du prix de cession interne.

**Compétent** – Le candidat calcule divers prix de cession interne et leur incidence sur les deux divisions, et tente d'effectuer une certaine analyse qualitative.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule divers prix de cession interne et leur incidence sur les deux divisions, analyse qualitativement les diverses méthodes et formule une recommandation étayée.

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

Le candidat interprète les résultats de l'étude de marché et recommande des améliorations à Bold.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.4.1	Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie	<b>B</b>	<b>A</b>
3.1.1	Évaluer les besoins en information de gestion	<b>A</b>	
3.2.1	Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	<b>A</b>	

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

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

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

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

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

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

Une étude de marché récente a permis de recueillir des résultats intéressants sur la façon dont les galettes de végétal-poulet de Bold se comparent, du point de vue du consommateur, aux produits des concurrents. Étant donné que Bold veut que son produit rejoigne le plus de consommateurs possible, cette information peut être utilisée pour améliorer son produit afin qu'il soit mieux reçu et que les consommateurs effectuent davantage d'achats.

D'après les données sur les parts de marché, c'est Harvesters qui a gagné la part de marché la plus élevée, soit 8 %, et EnvFrens a gagné 4 %. Ces deux concurrents ont volé des parts de marché à Bold, qui a perdu 5 %, et à Kyley, qui a perdu 6 %. Dans l'analyse qui suit, nous expliquons pourquoi cette situation s'est produite.

Pour déterminer l'importance de cinq facteurs différents dans le choix de galettes de hamburger de végétal-poulet des consommateurs, le facteur le plus important est, de loin, la notoriété de la marque. Si l'on compare Bold et le meilleur concurrent, Harvesters, on constate que Harvesters a obtenu une note élevée d'environ 85 pour la notoriété de sa marque, alors que celle de Bold est très faible, à seulement 13 environ. Par conséquent, l'étude montre que la notoriété de la marque de Bold est très basse, ce qui contribue à la faible croissance de ses ventes.

Le deuxième facteur le plus important est le test de goût préalable : il semble que les consommateurs souhaitent essayer le produit avant de l'acheter. Les grands concurrents qui offrent leurs produits dans les grandes chaînes de restauration rapide offrent aux consommateurs l'occasion d'essayer (de tester) un produit pour voir s'ils l'aiment. Étant donné que Bold vend ses produits à de petites chaînes d'épicerie et à des épicerie indépendantes ainsi qu'à un nombre limité de restaurants, elle n'est pas présente dans ces chaînes de restauration rapide et sa présence dans d'autres restaurants est limitée. Les consommateurs ont donc peu de possibilités de tester les produits de Bold avant de les acheter pour la maison. Compte tenu de ce qui précède, Bold doit chercher de nouveaux lieux où les consommateurs peuvent goûter ses produits avant de les acheter.

Troisième point important à prendre en compte : les consommateurs cherchent des produits à base de protéines de pois lorsqu'ils choisissent des boulettes de hamburgers végétaliennes. Puisque les produits de Bold sont fabriqués à partir de protéines de pois, ses produits répondent actuellement à cette exigence. Bold doit s'assurer que cet aspect est mentionné dans la promotion des produits.

Les consommateurs cherchent des produits qui sont exempts d'additifs. Nous voyons qu'il s'agit d'un autre facteur négatif pour Bold, car elle obtient un faible score de seulement 20, comparativement au score d'environ 65 de Harvesters. Comme les consommateurs considèrent que les produits de Bold contiennent trop d'additifs, ils sont réticents à acheter ses produits. Compte tenu de ce qui précède, Bold doit faire davantage de développement de produits pour éliminer la quantité d'additifs dans ses produits afin de favoriser une plus grande acceptation par les consommateurs.

Enfin, la confiance en la marque vient au cinquième rang des facteurs les plus importants. En l'occurrence, Bold est considérée comme très crédible et digne de confiance – encore plus que Harvesters. Bold doit donc miser sur cette bonne réputation pour accroître la notoriété de sa marque.

En ce qui concerne le développement de nouveaux produits, on peut voir que l'année dernière, Harvesters a lancé six nouveaux produits, soit 43 % des nouveaux produits lancés, et EnvFrens en a lancé quatre, soit 29 %. En comparaison, Bold n'a lancé aucun nouveau produit. En outre, Kyleys, qui a également perdu des parts de marché, n'a lancé qu'un seul nouveau produit. Les deux graphiques faisant état du gain et de la perte de parts de marché et du lancement de nouveaux produits semblent prouver qu'il faut constamment lancer de nouveaux produits pour conserver ou accroître sa part de marché dans ce marché extrêmement concurrentiel. Le fait de ne pas lancer de nouveaux produits sur le marché a entraîné une diminution de la part de marché de Bold. On constate également que Bold a réduit ses dépenses en R et D, lesquelles sont passées de 2,5 millions \$ à 2,1 millions \$. Il faut éviter de réduire cette dépense, compte tenu de l'importance du maintien de la part de marché. À ce sujet, Simon et Juliette s'inquiètent du fait que Bold ait des fonds suffisants pour lui permettre d'investir dans le développement de produits. Il faut aussi s'interroger sur la performance du service de R et D : on peut se demander à quoi ont servi les 2,1 millions \$ investis dans ce service alors qu'aucun nouveau produit n'a été lancé dans la dernière année. Avant d'investir davantage en R et D, Bold devrait réaliser une analyse approfondie des causes sous-jacentes de cette faible production.

Compte tenu de l'analyse qui précède, Bold doit investir en R et D pour développer des produits exempts d'additifs et lancer de nouveaux produits chaque année afin de maintenir ou d'accroître sa part de marché. Elle doit également trouver des moyens pour que les consommateurs puissent tester ses produits avant de les acheter. Les consommateurs estiment déjà que la promotion de Bold est fiable. En offrant plus d'occasions de tester et de promouvoir de nouveaux produits exempts d'additifs, Bold augmentera la notoriété de sa marque et la demande des consommateurs. Ce sont des objectifs que la société devrait tenter d'atteindre au cours de l'année à venir.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'interpréter les résultats de l'étude de marché ou recommande des améliorations à Bold.

**Compétent** – Le candidat interprète les résultats de l'étude de marché et recommande des améliorations à Bold.

**Compétent avec distinction** – Le candidat interprète en profondeur les résultats de l'étude de marché et recommande des améliorations à Bold.

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

Le candidat analyse le programme de rémunération du personnel des ventes et recommande des améliorations.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
3.7.1	Analyser les incidences des programmes d'intéressement des cadres et des modes de rémunération des employés	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

La rémunération des vendeurs comporte trois composantes : 1) un salaire annuel de base de 30 000 \$; 2) des commissions correspondant à 20 % de la marge sur coûts variables; et 3) une prime. Pour 2022, des cibles ont été communiquées aux vendeurs concernant les volumes d'unités vendues et le nombre de nouveaux clients. Les vendeurs ayant atteint ou dépassé les cibles reçoivent une prime. Les vendeurs n'ont aucune influence sur l'atteinte de ces cibles et, en 2022, seuls 20 % d'entre eux les ont atteintes.

Un programme de rémunération des vendeurs devrait motiver les employés à attirer les clients que la société veut attirer et à conclure des contrats qui la poussent dans la bonne direction. La rémunération devrait aussi permettre aux employés de prendre des décisions qui optimisent les bénéfices de la société.

Les forces du programme de rémunération actuel sont les suivantes :

- La combinaison du salaire de base, des commissions et de la prime fondée sur des cibles permet aux vendeurs de gagner un montant minimum, de sorte que lorsque les commissions sont faibles, ils reçoivent quand même une rémunération suffisante. La commission incite les employés à générer des ventes, et la prime doit motiver les employés à faire mieux que les années précédentes ou à consacrer leurs énergies aux secteurs que Bold cherche à prioriser.
- Le salaire de base permet aux employés de prendre le temps d'établir des relations avec les clients potentiels et existants, puisqu'ils n'ont pas à consacrer tout leur temps à conclure la vente (comme dans le cas d'une commission seulement). Le fait que l'employé reçoit ce salaire lui donne également du temps pour faire le suivi des clients potentiels au fur et à mesure. Ce salaire lui laisse aussi du temps pour effectuer le travail interne nécessaire, comme assister à une formation et à des réunions.

- Le versement d'une prime fondée sur des cibles annuelles motive à court terme les employés à aider la société à atteindre ses objectifs immédiats. Les cibles annuelles peuvent être modifiées chaque année pour motiver les employés à adopter l'orientation à court terme de la société et les inciter à générer des produits. Par exemple, la cible à court terme pourrait être liée à la vente d'une plus grande quantité d'un produit ou d'un nouveau produit, à l'attraction d'un nouveau segment de clientèle ou à la vente dans une nouvelle région.

Les faiblesses du programme de rémunération actuel sont les suivantes :

- Type de client – À l'heure actuelle, la cible porte sur l'augmentation du nombre de clients, mais il n'y a aucune indication quant au type et à la taille du nouveau client que la société jugerait idéal. Jusqu'ici, la société n'a été en mesure d'attirer que de petits détaillants en alimentation et restaurants. Toutefois, les concurrents qui ont du succès vendent leurs produits à de grands détaillants en alimentation et à des chaînes de restauration rapide, ce qui leur assure une pénétration du marché et une acceptation par les consommateurs. Ces détaillants en alimentation et chaînes de restauration rapide nationales fondent principalement leurs achats sur les prix, à qualité égale, préconisent les relations à long terme et exigent la livraison juste-à-temps. Par conséquent, pour attirer ces clients, les vendeurs devront consacrer plus de temps à entretenir de solides relations avec ces clients potentiels. En outre, ils pourraient devoir convaincre le client potentiel d'essayer leur produit de meilleure qualité et leur marque de confiance par rapport à d'autres produits existants. Le vendeur pourrait devoir offrir des remises, mais celles-ci devraient quand même permettre un bénéfice adéquat. Compte tenu de ces difficultés, un programme de rémunération devrait motiver les vendeurs à attirer ce client idéal en les récompensant lorsqu'ils entretiennent une nouvelle relation qui pourrait prendre plus d'un an à générer des produits. Les cibles et les primes devraient donc être fondées sur le type de client à attirer.
- Fidélisation de la clientèle – Au cours de l'exercice, Bold a perdu deux clients importants, qui représentent 5 millions \$ de ses ventes annuelles de bacon végé-dinde. Même si on fait valoir qu'un nouveau concurrent ciblait agressivement les clients de Bold, il y a peut-être d'autres méthodes pouvant contribuer à retenir ces clients. Les cibles de rémunération devraient aussi comprendre un pourcentage de fidélisation des clients. Comme le coût d'acquisition de nouveaux clients est élevé, les vendeurs devraient être encouragés à faire tout ce qu'ils peuvent pour fidéliser les clients existants.
- Salaire net – Depuis l'adoption du nouveau programme de rémunération, les vendeurs gagnent moins que les années précédentes. Tout nouveau programme de rémunération devrait être passé en revue et évalué avant sa mise en œuvre pour veiller à ce que les employés gagnent au moins autant qu'auparavant, sans quoi il s'agit d'un facteur de démotivation important. En outre, les vendeurs auraient dû avoir leur mot à dire sur la nature et le type de rémunération. Le fait que seulement 20 % des vendeurs aient atteint les cibles fixées pourrait indiquer qu'elles ne sont pas raisonnables. Si les cibles sont trop élevées, les employés sont démotivés s'ils sont persuadés qu'elles sont impossibles à atteindre. Une meilleure méthode consisterait pour le directeur des ventes à travailler avec chaque vendeur afin d'établir des cibles qui sont atteignables et à utiliser les forces et les compétences de chaque vendeur.

- Commission fondée sur la marge sur coûts variables – Le service des ventes est un centre de chiffre d'affaires du fait qu'il ne contrôle que les ventes du produit et non son coût. L'avantage d'une commission fondée sur le bénéfice est qu'elle permet de veiller à ce que les vendeurs accordent la priorité aux opérations de grande valeur qui augmenteront le bénéfice de la société. On évite ainsi que les vendeurs accordent des remises trop généreuses, ce qui aurait une incidence sur les bénéfices et serait sous-optimal.

L'inconvénient de cette méthode réside toutefois dans le fait que les vendeurs n'ont aucun contrôle sur les coûts, seulement sur les ventes. En général, les employés sont rémunérés en fonction des éléments sur lesquels ils exercent un contrôle, ce qui, dans le cas des vendeurs, correspond aux produits. Une commission fondée sur la marge sur coûts variables pourrait aussi décourager l'employé d'offrir des remises ou d'autres incitatifs pour gagner un compte, ce qui peut être nécessaire dans certains cas pour gagner la confiance d'un nouveau client, convaincre un nouveau client d'accorder une chance à la société ou conserver un client existant. En 2022, la société a perdu deux clients en partie à cause du prix, et cette perte de clients aurait probablement pu être évitée. Si la prime est fondée uniquement sur la marge sur coûts variables, les vendeurs ne sont guère incités à conclure une entente et négligent de bâtir une relation à long terme avec le client potentiel.

Cette modification de la commission afin qu'elle soit fondée sur la marge sur coûts variables plutôt que sur les ventes pourrait avoir contribué à la perte de ces deux clients importants si les employés avaient l'impression qu'ils ne pouvaient rien faire pour conserver les clients. La cible concernant le volume d'unités vendues semble aller à l'encontre de la structure des commissions. D'une part, la société souhaite augmenter les ventes en unités, mais d'autre part, le prix doit être suffisamment élevé pour que la marge sur coûts variables soit suffisante pour le produit. Par conséquent, cet objectif ne cadre pas avec la structure de commissions qui a été mise en place. Une rémunération plus idéale serait fondée sur une cible liée aux produits d'exploitation, mais assortie d'un prix minimal établi en fonction de ce qui peut être facturé.

Il ne semble pas y avoir d'incitations à apporter des améliorations non financières. Les évaluations du rendement individuel peuvent aussi porter sur la capacité de travailler en équipe, de participer aux réunions d'équipe, de proposer de nouvelles idées d'amélioration et de suivre des cours de perfectionnement. Pour inciter les employés à adopter ce type de comportements, des primes non récurrentes pourraient être versées en fonction d'indicateurs non financiers.

Enfin, le personnel des ventes s'est plaint du nombre de formations qu'il a reçues par rapport aux autres services. Les résultats d'un sondage mené auprès des employés indiquent qu'il existe des différences importantes entre les exigences de formation des employés et la quantité et le type de formation que les différents groupes d'employés ont reçue. Le service de R et D est celui qui a obtenu les résultats les plus acceptables : 100 % de ses employés ont demandé de la formation et plus de 90 % ont participé à des programmes de formation cadrant avec leurs objectifs personnels. Suit de près le service de l'administration, où la corrélation entre le pourcentage d'employés qui ont demandé de la formation et qui en ont obtenu est la plus élevée. Le pire groupe est le service des ventes, où 80 % des employés voulaient de la formation, mais seulement 30 % ont participé à des programmes de formation. Par conséquent, les propos du personnel des ventes semblent fondés.

Les raisons de ces écarts importants entre les services doivent être étudiées et pourraient être liées au fait que la formation est une dépense incombant aux services et que les directeurs sont réticents à l'engager. Pour ce qui est du service des ventes, le directeur du service aurait pu croire qu'il serait plus efficace que le personnel des ventes consacre son temps à la recherche de clients potentiels plutôt qu'à la formation.

## Conclusions

Compte tenu de l'analyse qui précède, nous formulons les recommandations suivantes :

- Il faudrait conserver la combinaison de salaire de base, de commissions et de primes. Toutefois, il faudrait modifier les commissions pour qu'elles soient fondées sur les ventes et non sur la marge sur coûts variables. Puis, il faudrait fixer des prix minimaux en deçà desquels les contrats ne peuvent être négociés sans approbation préalable.
- Il faudrait fixer des cibles financières et non financières annuelles et s'assurer qu'elles sont atteignables. Les cibles proposées devraient être fixées sur la base des commentaires des personnes concernées afin que celles-ci comprennent leur nature et les raisons à l'appui de ces cibles, ce qui les motivera davantage à tenter de les atteindre. Les cibles devraient comprendre de nouveaux clients d'un certain type, par exemple de grands détaillants en alimentation ou des fournisseurs de services de restauration rapide, et la taille des contrats de vente. Les cibles non financières peuvent être fondées sur la participation à des réunions, la recherche de nouveaux clients potentiels ou la participation à des formations.
- Le directeur de service devrait offrir des formations de perfectionnement auxquelles les employés devraient être tenus de s'inscrire. Comme on peut le constater dans le sondage, les membres du personnel des ventes s'intéressent à ce type de programmes, mais ils ne sont pas en mesure d'y avoir accès pour quelque raison que ce soit. Il devrait exister une pratique à l'échelle de la société selon laquelle tous les employés sont traités de façon égale et reçoivent une quantité équivalente de formation.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le programme de rémunération actuel du personnel des ventes.

**Compétent** – Le candidat analyse le programme de rémunération actuel du personnel des ventes.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le programme de rémunération actuel du personnel des ventes et recommande des améliorations.

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

Le candidat établit un nouveau tableau de bord équilibré présentant les objectifs, les indicateurs et les cibles proposées.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>
3.6.1	Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

### Tableau de bord équilibré

Dans l'élaboration du tableau de bord équilibré, nous avons tenu compte des divers objectifs que Treadstone, Juliette et Simon ont indiqués. De plus, nous avons inclus les conclusions de l'analyse de l'étude de marché et les améliorations qui doivent être apportées au produit. Enfin, nous avons pris en compte les résultats de sondages récents auprès des employés.

Une version préliminaire des objectifs, indicateurs et cibles est présentée ci-dessous.

#### Aspects financiers

Objectif : Bénéfices suffisants générés, compte tenu de l'investissement  
Indicateur : Rendement du capital investi (RCI)  
Cible de 2023 : RCI de 2022 = bénéfice net / actif = 1 696 / 56 345 = 3,0 %, cible de 9 %  
Explication : Treadstone mesure le succès au moyen du RCI, dont la moyenne sectorielle s'établit à 9 %.

Objectif : Amélioration de la rentabilité de chaque produit  
Indicateur : Bénéfice par produit  
Cible de 2023 : Augmentation de 5 % par année  
Explication : Treadstone mesure le succès en fonction du bénéfice par produit. Par conséquent, c'est un indicateur que Treadstone aimerait voir s'améliorer. De plus, Simon et Juliette veulent aussi accroître l'efficacité et réduire les coûts.

Objectif : Flux de trésorerie durables  
Indicateur : Flux de trésorerie d'exploitation par rapport à l'actif  
Cible de 2023 : Pour 2022 :  $4\,742 / 56\,345 = 8,4\%$ ; la cible est de 10 %  
Explication : Treadstone mesure le succès en fonction des flux de trésorerie d'exploitation – par conséquent, il faut un ratio des flux de trésorerie d'exploitation divisés par l'actif ou les ventes.

Objectif : Augmentation de la valeur de la société  
Indicateur : Valeur par action  
Cible de 2023 : Augmentation annuelle d'au moins 10 % de la valeur de l'action  
Explication : Comme Treadstone a l'intention de vendre ses actions dans l'avenir, elle souhaitera s'assurer que la valeur pour l'actionnaire s'accroît chaque année.

### Clients

Objectif : Notoriété de la marque  
Indicateur : Score relatif à la notoriété de la marque auprès des clients (selon les données de l'étude de marché)  
Cible de 2023 : À l'heure actuelle, le score est d'environ 13 selon l'étude de marché; la cible est de 30.  
Explication : La notoriété de la marque Bold est faible – comme l'indiquent les graphiques de l'étude de marché et l'analyse. Comme la notoriété de la marque est essentielle au succès dans ce secteur, il faudra mesurer l'amélioration. Cet indicateur cadre avec l'objectif de Simon et de Juliette d'accroître la notoriété de la marque.

Objectif : Augmenter le nombre de clients et les ventes annuelles moyennes par client  
Indicateur : Nombre de nouveaux clients dans l'année et ventes annuelles moyennes par client  
Cible de 2023 : Ajout de 50 nouveaux clients durant l'année. Il s'agit d'une hausse de 5 %. Il faut faire passer les ventes annuelles moyennes pour chaque nouveau client à plus de 120 000 \$.  
Explication : Actuellement, Bold a 1 000 clients, et les ventes annuelles médianes sont de 120 000 \$ par client. Pour générer des produits d'exploitation, Bold doit augmenter son nombre de clients et ses engagements annuels. Elle a perdu des clients au cours de la dernière année. Une augmentation des produits d'exploitation et des volumes de production aide à accroître l'efficacité, ce qui est un objectif de Simon et de Juliette.

Objectif : Accroître la capacité des consommateurs à tester les produits, afin d'augmenter les achats de produits pour la maison  
Indicateur : Nombre d'endroits où les consommateurs peuvent tester les produits

Cible de 2023 :	Établir un nouvel endroit où les clients pourront goûter aux produits avant de les acheter
Explication :	Comme on peut le constater dans l'étude de marché, les consommateurs veulent goûter aux produits avant de les acheter. Il s'agit d'un secteur où les produits de Bold se distinguent peu et accusent un important retard par rapport à la concurrence.
Objectif :	Qualité optimale des produits sur le plan de l'apparence, de la texture et du goût
Indicateur :	Résultats des tests d'assurance qualité
Cible de 2023 :	Score de qualité de 95 % pour les produits finis
Explication :	Un facteur clé de succès du secteur consiste à offrir des produits qui ont le goût et l'apparence de la vraie viande et ont une qualité uniforme. À l'heure actuelle, Bold soumet ses produits à des tests de contrôle qualité et ses produits doivent obtenir un score de qualité de 95 % avant leur expédition.

#### Processus internes

Objectif :	Accroître l'automatisation de la production
Indicateur :	Montant des dépenses consacrées à l'accroissement de l'automatisation de la production
Cible de 2023 :	Cible de 50 % des nouveaux investissements consacrés à l'automatisation de la production
Explication :	Le coût des intrants et les coûts de transformation étant élevés, l'efficacité de l'exploitation résultant de l'adoption de nouvelles technologies et de l'amélioration des processus est un facteur clé de succès dans le secteur. Cet objectif cadre également avec l'objectif de Simon et de Juliette d'accroître l'automatisation dans le but de réduire les coûts de production.
Objectif :	Rendre les produits traçables
Indicateur :	Pourcentage des produits qui sont traçables, de leur source jusqu'à la vente
Cible de 2023 :	Cible de 30 % des produits traçables, de leur source jusqu'à la vente
Explication :	Une autre tendance dans le secteur consiste à utiliser des matières premières les plus fraîches possible et traçables de leur source jusqu'à la vente.
Objectif :	Innovation sur le plan des produits
Indicateur :	Nombre de nouveaux produits améliorés lancés par année
Cible de 2023 :	Lancement d'au moins deux nouveaux produits l'année prochaine
Explication :	Un facteur clé de succès est le lancement de nouveaux produits innovants. Étant donné que Bold accuse un retard par rapport à ses concurrents, comme on peut le voir dans l'étude de marché, la société devrait augmenter le rythme de lancement de nouveaux produits. Les concurrents qui ont du succès ont lancé quatre et six nouveaux produits durant une année. Cet objectif cadre aussi avec l'objectif de Simon et de Juliette de diminuer les délais de développement de nouveaux produits.

Objectif : Réduction de la quantité d'additifs dans les produits  
Indicateur : Pourcentage d'additifs dans les produits  
Cible de 2023 : Élimination des additifs dans au moins un produit  
Explication : Les produits innovants qui ont du succès sont sans additifs. À l'heure actuelle, selon les graphiques de comparaison, les consommateurs considèrent que les produits de Bold contiennent beaucoup d'additifs.

### Apprentissage et croissance

Objectif : Amélioration du développement de nouveaux produits  
Indicateur : Nombre de nouveaux brevets déposés par année  
Cible de 2023 : Cible d'au moins un nouveau brevet par année  
Explication : L'innovation en R et D est importante pour une société qui souhaite gagner des parts de marché. À l'heure actuelle, le service de R et D génère au moins un nouveau brevet par année; on suppose que c'est un objectif acceptable qui devrait être maintenu.

Objectif : Formations de perfectionnement offertes aux employés  
Indicateur : Pourcentage d'employés qui ont participé à des programmes de formation durant l'année  
Cible de 2023 : Cible de 50 % pour chaque groupe d'employés  
Explication : Selon le sondage mené auprès des employés, dans trois des cinq différents groupes d'employés, de 20 % à 40 % des employés ont participé à des programmes de formation. Par conséquent, l'objectif consiste à améliorer ces pourcentages au cours de la prochaine année.

Objectif : Attirer et retenir des scientifiques en recherche alimentaire expérimentés  
Indicateur : Taux de roulement des scientifiques  
Cible de 2023 : Maintien d'un taux de roulement de 2 % ou moins  
Explication : Pour avoir du succès en R et D, Bold doit attirer et retenir des scientifiques en recherche alimentaire expérimentés. À l'heure actuelle, le service de la R et D de la société a un taux de roulement de 2 %, qu'elle souhaiterait maintenir.

Objectif : Augmentation de la formation mutuelle entre les services  
Indicateur : Pourcentage d'employés qui ont fait de la formation mutuelle avec d'autres services  
Cible de 2023 : Cible établie à 50 %  
Explication : Selon le sondage mené auprès des employés, la formation mutuelle est faible dans trois des cinq groupes d'employés et entre 15 % et 40 % des employés ont fait ce type de formation. Par conséquent, il faut améliorer ces pourcentages.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'établir un tableau de bord équilibré.

**Compétent** – Le candidat établit un tableau de bord équilibré qui tient compte des objectifs des actionnaires et des facteurs de succès du secteur.

**Compétent avec distinction** – Le candidat établit un tableau de bord équilibré qui tient compte des objectifs des actionnaires, des facteurs de succès du secteur et des données de l'étude de marché et du sondage mené auprès des employés.

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

Le candidat évalue si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et décrit les améliorations opérationnelles requises pour y arriver.

*Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O1 GP</b>
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>

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

*5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

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

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

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

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

Dans l'analyse qui suit, on évalue si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone.

- Treadstone investit dans des sociétés qui cherchent à réduire leur empreinte environnementale et à améliorer leur utilisation des terres et leur consommation d'eau. Bold répond toujours à cet objectif stratégique d'investissement, car elle produit des aliments végétaliens qui sont des substituts de la viande de poulet et de dinde. Cette production a moins d'effets dommageables sur l'environnement que l'élevage de poulets et de dindes et leur transformation en produits de volaille destinés à la consommation humaine.

- Treadstone choisit des investissements lui permettant de réaliser des synergies. Elle pourrait réaliser plusieurs synergies si elle conserve son investissement dans Bold.
  - Il serait possible de vendre en combinaison des laits végétaux et des produits de Bold aux mêmes consommateurs au moyen des mêmes canaux de distribution. Les détaillants en alimentation pourraient s'intéresser davantage à Bold si une plus grande sélection de produits pouvait être offerte. Il y a donc peut-être certaines occasions d'alliances stratégiques entre les fabricants d'aliments végétaliens dans lesquels Treadstone investit.
  - Une des faiblesses de Bold selon l'étude de marché est que les consommateurs n'ont pas l'occasion de goûter aux produits avant de les acheter, ce qui est pourtant un facteur important dans le choix des consommateurs. Si les produits sont vendus dans des camions-restaurants à divers endroits, les consommateurs pourront les tester. Des synergies pourraient être réalisées entre la société de camions-restaurants et Bold. Si Bold vendait ses produits dans des camions-restaurants, elle serait en mesure d'interagir directement avec les consommateurs. Bold pourrait ainsi obtenir une rétroaction immédiate sur ses produits, ce qui l'aiderait dans ses activités de développement. Elle pourrait aussi utiliser les camions-restaurants afin de tester de nouveaux produits avant leur production à grande échelle. La société obtiendrait aussi un contrôle sur la préparation des produits, ce qui lui permettrait de s'assurer qu'ils ont le meilleur goût possible pour les consommateurs. Ce contact direct avec les consommateurs fournira des informations précieuses à l'équipe de la R et D.
  - Comme nous l'avons vu précédemment, FFD, la société de logistique, pourrait offrir l'expédition et l'entreposage des produits de Bold à l'échelle du pays. Les clients qui en ont besoin auraient ainsi accès à la livraison juste-à-temps.
  - Treadstone a investi dans des fermes qui cultivent des légumes. Les légumes cultivés dans ces fermes pourraient être utilisés dans la fabrication des produits de Bold, ce qui représente une autre occasion de synergies.
- Un des objectifs de Treadstone est d'investir dans des sociétés qui évoluent dans des secteurs dont la croissance annuelle prévue est d'au moins 10 %. Le secteur des substituts de viande végétaliens est en phase de croissance : on prévoit qu'il affichera un taux de croissance annuel de 15 % au cours des deux prochaines années.
- Plusieurs autres améliorations opérationnelles pourraient être apportées. En voici un résumé :
  - Bold fabrique des produits de qualité, comme le montre le sondage auprès des consommateurs. Toutefois, la notoriété de sa marque est faible et doit être améliorée. Actuellement, les consommateurs font confiance à la marque Bold, mais la notoriété de cette marque auprès des consommateurs est généralement très faible par rapport à celle des marques des concurrents. Pour améliorer sa pénétration du marché des laits végétaux, Bold pourrait tirer parti du succès des sociétés de fabrication de ces produits dans lesquelles Treadstone a investi. Les deux sociétés pourraient aussi faire de la promotion croisée pour accroître le rayonnement de leurs produits.

- Pour attirer de grands détaillants en alimentation, Bold doit offrir des prix plus concurrentiels et offrir la livraison juste-à-temps. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est possible de régler le problème de la livraison juste-à-temps. Les coûts de production représentent un problème plus important. Bold doit investir dans l'accroissement de l'automatisation afin d'augmenter son efficacité. Si Bold peut réduire ses coûts, elle devrait être en mesure d'accorder les réductions de prix que les grands détaillants en alimentation demandent et de vendre des volumes accrus grâce à ces relations contractuelles à long terme. Toutefois, la société a besoin de fonds additionnels pour réaliser ces investissements, et Treadstone est actuellement réticente à investir davantage.
- Selon l'étude de marché, Bold doit consacrer ses dépenses de R et D au développement de produits qui sont sans additifs et lancer chaque année de nouveaux produits afin de maintenir ses parts de marché ou d'en gagner de nouvelles. Bold a une équipe de R et D chevronnée de scientifiques en recherche alimentaire et il est fort probable que la société développe des produits qui répondent aux demandes des consommateurs.
- L'équipe de R et D de Bold a généré au moins un brevet par année. Il pourrait valoir la peine d'évaluer si la vente de brevets à d'autres sociétés dans lesquelles Treadstone a investi et l'utilisation de ces brevets par ces sociétés pourraient créer de la valeur.
- Enfin, le nouveau tableau de bord équilibré devrait inciter Bold à adopter des mesures lui permettant d'atteindre les objectifs de Treadstone.

## Conclusion

Il semble qu'il reste du travail à faire pour que Bold, sous la direction de Treadstone, augmente ses produits d'exploitation et réduise ses coûts. Cette analyse a permis de recueillir de plus amples renseignements et il y a maintenant une orientation à suivre. Treadstone devrait conserver son investissement pendant au moins deux autres années et apporter certains des changements opérationnels qui ont été suggérés. Bold a des produits de bonne qualité et il serait possible de réaliser des synergies avec les autres sociétés dans lesquelles Treadstone a investi.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'évaluer si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et de recommander des améliorations opérationnelles à apporter à Bold.

**Compétent** – Le candidat évalue si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et recommande des améliorations opérationnelles à apporter à Bold.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue en profondeur si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et recommande plusieurs améliorations à apporter à Bold.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ  
ALIMENTS VÉGÉTAUX BOLD LTÉE (BOLD)**

À : Sharon Chung, CPA, Gaber & Peterson s.r.l.  
De : CPA  
Objet : Questions fiscales liées à Bold

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

**Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)**

Le candidat calcule la déduction pour amortissement (DPA).

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

**Déduction pour amortissement**

Avant de calculer le revenu imposable de l'année, il faut calculer la déduction pour amortissement (DPA) dont il est possible de se prévaloir. J'ai supposé que les sociétés avec lesquelles Bold est associée (dont il sera question plus loin) utiliseront la totalité du plafond de passation en charges immédiate de 1,5 million \$ par année, mais il faudra le confirmer avant de remplir la déclaration de revenus.

<b>Catégorie</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
	Note	<b>10 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>100 %</b>
Solde de clôture de 2021		4 012 000	652 000	77 000	0
Acquisitions (chiffres fournis)	1	225 000	1 180 000	0	
Acquisitions (autres)	2				760 000
Produit de disposition	3			(150 000)	
DPA		(434 950)	(484 400)		(760 000)
Récupération de la DPA	3			73 000	
Solde de clôture de 2022		3 802 050	1 347 600	0	0

(suite)

<b>Catégorie</b>		<b>14.1</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	
	<b>Note</b>	<b>5 %</b>	<b>25 %</b>	<b>55 %</b>	<b>50 %</b>	<b>Total</b>
Solde de clôture de 2021		2 198 000	0	50 000	125 000	7 114 000
Acquisitions (chiffres fournis)				210 000	4 460 000	6 075 000
Acquisitions (autres)	4		495 000			1 255 000
Produit de disposition	5				(450 000)	(600 000)
DPA	6	(109 900)	(185 625)	(200 750)	(3 092 500)	(5 268 125)
Récupération de la DPA						73 000
Solde de clôture de 2022		2 088 100	309 375	59 250	1 042 500	8 648 875

### Notes

1. L'augmentation de la valeur comptable du bâtiment en raison de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations ne constitue pas une acquisition du point de vue fiscal, car le coût n'a pas été réellement engagé (il s'agit simplement d'une estimation). Lorsque l'actif sera mis hors service dans l'avenir, les coûts de disposition devraient normalement être déduits du produit de disposition au moment de l'établissement des gains ou des pertes ou des ajustements du solde des catégories de DPA.
2. Des frais de 960 000 \$ pour la mise à niveau d'un logiciel sont inclus dans les frais de vente et frais généraux et administratifs. De ce montant, 200 000 \$ se rapportent à de la formation, qui est une dépense déductible. Le solde de 760 000 \$ est lié au logiciel et il est inscrit dans les acquisitions de la catégorie 12 et inclus dans la DPA pour l'année.
3. Bold a disposé de tous ses véhicules de livraison (soit l'ensemble de ses biens de la catégorie 10). Ces véhicules avaient un coût d'origine de 225 000 \$. Le produit de disposition s'établit à 150 000 \$. On doit déduire du solde de la catégorie le moindre du produit de disposition du bien et de son coût en capital. En l'occurrence, on doit déduire le produit de disposition de 150 000 \$. Comme le solde de la catégorie devient négatif après cet ajustement, il y a une récupération de la DPA de 73 000 \$ (150 000 \$ - 77 000 \$).
4. Le 1<sup>er</sup> août 2022, Bold a acheté des brevets au coût de 495 000 \$. Ces brevets expireront dans 16 ans. La catégorie 44 comprend « les brevets et les licences permettant d'utiliser un brevet de durée limitée ou non »; ainsi, les brevets peuvent être inclus dans la catégorie 44, dont le taux de DPA est de 25 %.

Bold pourrait aussi choisir de classer cet actif dans la catégorie 14. Les biens de la catégorie 14 sont amortis selon la méthode linéaire, compte tenu du nombre de mois pendant lesquels ils ont été utilisés en 2022 et de leur durée de vie restante. Les acquisitions de cette catégorie sont admissibles à l'incitatif à l'investissement accéléré, qui a pour effet de faire passer la DPA applicable à ces acquisitions à 150 % de la DPA normale, la première année. Par conséquent, la DPA s'établirait à  $495\,000 \$ \times 5 \text{ mois} / (16 \text{ ans} \times 12 \text{ mois}) \times 150 \% = 495\,000 \$ \times 5/192 \times 150 \% = 19\,336 \$$ . Comme ce classement donnerait lieu à une déduction moindre pour l'année considérée, nous ne le recommandons pas.

5. Bold a disposé du matériel de fabrication dont le coût d'origine était de 640 000 \$. Le produit de disposition net s'établit à 450 000 \$ (500 000 \$ - 50 000 \$). Encore une fois, on doit déduire du solde de la catégorie le moindre du produit de disposition net du bien et de son coût en capital. Par conséquent, comme le produit de disposition net de 450 000 \$ est le montant le moins élevé, c'est celui qu'il faut déduire du solde de la catégorie.
6. Dans les acquisitions de la catégorie 53, on trouve du matériel qui a été acheté au coût de 980 000 \$ en 2022, mais qui n'a été installé et testé que le 15 janvier 2023. Un contribuable ne peut se prévaloir de la DPA à l'égard d'un bien amortissable avant la date à laquelle le bien est mis en service ou la deuxième année d'imposition suivant l'année d'acquisition, selon la première de ces dates. Comme le matériel a été acquis en 2022, mais n'a été installé qu'en janvier 2023, il n'est pas prêt à être mis en service en 2022 et Bold ne peut se prévaloir de la DPA sur ce bien avant 2023.

Par conséquent, la DPA dont Bold peut se prévaloir se calcule comme suit :

Solde d'ouverture de 125 000 \$ × 50 % = 62 500 \$

Total des acquisitions de 4 460 000 \$ moins le produit de disposition de 450 000 \$, moins le coût de 980 000 \$ des biens qui ne sont pas prêts à être mis en service = 3 030 000 \$ (ce montant est entièrement déductible dans l'année de l'acquisition puisque l'incitatif à l'investissement accéléré s'applique à cette catégorie)

Total de la DPA de la catégorie 53 = 62 500 \$ + 3 030 000 \$ = 3 092 500 \$

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer la DPA.

**Compétent** – Le candidat calcule la DPA.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de la DPA.

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

Le candidat détermine à quelles sociétés Bold est liée et à quelles sociétés elle est associée et explique les incidences de ces relations.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.1.3	Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes dans le domaine de la fiscalité	<b>C</b>	<b>B</b>
6.2.1	Évaluer les questions fiscales générales qui touchent l'entité	<b>B</b>	<b>A</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>
6.3.1	Évaluer les questions fiscales générales qui touchent un particulier	<b>B</b>	<b>A</b>

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

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité  
 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

**Placements de Treadstone et de la famille Derman**

Treadstone est une société de capital-investissement qui détient des participations dans des sociétés privées. Comme elle détient 60 % des droits de vote de Bold, elle a le contrôle de cette société. Treadstone détient aussi des participations dans les sociétés suivantes :

	<b>Participation de Treadstone</b>	<b>Autres propriétaires connus</b>
Food Trucks Inc. (Food)	40 %	Actionnaires non liés – 60 %
Garden Farms Corp. (Garden)	35 %	Food – 50 % Actionnaires non liés – 15 %
Planmilk Inc. (Planmilk)	100 %	Aucun
Restaurants Helo inc. (Helo)	0 %	80 % – Sarah Derman 20 % – Richard Derman

Selon le sous-alinéa 251(2)c(i) de la LIR, deux sociétés sont liées si elles sont contrôlées par la même personne ou le même groupe de personnes. Treadstone est contrôlée par une seule personne, Richard Derman. Et comme Treadstone a une participation de 60 % dans Bold, Richard a le contrôle indirect de Bold. Par conséquent, si Richard a le contrôle direct ou indirect de toute autre société, cette dernière est liée à Bold.

De plus, Richard est lié à son épouse Sarah. Selon le paragraphe 251(4) de la LIR, un groupe lié est un groupe de personnes dont chaque membre est lié à chaque autre membre du groupe.

Selon l'alinéa 256(1)a) de la LIR, deux sociétés sont associées si l'une contrôle l'autre, directement ou indirectement. Par conséquent, Bold et Treadstone sont des sociétés associées. Selon l'alinéa 256(1)b) de la LIR, deux sociétés sont associées si la même société contrôle ces deux sociétés, directement ou indirectement. Par conséquent, Bold et Planmilk sont des sociétés associées.

Le tableau ci-dessous permet de déterminer si Bold est liée et/ou associée aux sociétés mentionnées ci-dessus.

<b>Société</b>	<b>Société liée</b>	<b>Société associée</b>
Treadstone	Comme Treadstone contrôle Bold, elles sont des sociétés liées.	Comme Treadstone contrôle Bold, elles sont des sociétés associées.
Food	Treadstone n'a pas le contrôle de Food, car sa participation ne s'élève qu'à 40 %. Par conséquent, Food et Bold ne sont pas des sociétés liées.	Treadstone n'a pas le contrôle de Food, car sa participation ne s'élève qu'à 40 %. Par conséquent, Food et Bold ne sont pas des sociétés associées.
Garden	Treadstone n'est pas liée à Garden puisqu'elle ne contrôle pas directement Garden et, comme elle ne contrôle pas directement Food non plus, il n'y a pas de propriété réputée. Par conséquent, Garden et Bold ne sont pas des sociétés liées.	Treadstone détient 40 % des actions en circulation de Food. Food détient 50 % de Garden. Par conséquent, Treadstone est réputée [256(1.2)d)] détenir une participation additionnelle de 20 % (40 % × 50 %) dans Garden par l'intermédiaire de sa participation dans Food. Comme Treadstone a aussi une participation directe de 35 % dans Garden, sa participation réputée totale s'élève à 55 % (20 % + 35 %). Cette participation de 55 % confère le contrôle à Treadstone aux fins des règles relatives à l'association. Ainsi, Garden et Bold sont des sociétés associées, car elles sont contrôlées par la même société.
Planmilk	Treadstone contrôle Planmilk puisque sa participation dans cette société s'élève à 100 %. Comme Bold et Planmilk sont toutes deux contrôlées par Treadstone, Bold et Planmilk sont des sociétés liées.	Bold et Planmilk sont des sociétés associées puisque Treadstone contrôle directement ces deux sociétés.

Société	Société liée	Société associée
Helo	Sarah, l'épouse de Richard, détient 80 % de Helo, et Richard détient les 20 % restants. Comme Richard (qui contrôle Bold par l'intermédiaire de Treadstone) et Sarah sont des personnes liées, Helo et Bold sont des sociétés liées.	Selon l'alinéa 256(1)c) de la LIR, bien que Richard et Sarah soient des époux, que Sarah contrôle Helo et que Richard contrôle Treadstone, Helo et Treadstone ne sont pas des sociétés associées puisque ni Richard ni Sarah ne détient une participation d'au moins 25 % dans les deux sociétés (Richard détient moins de 25 % des actions de Helo).

### Importance des concepts de sociétés liées et de sociétés associées

Selon la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR), des personnes liées sont réputées avoir entre elles un lien de dépendance. En général, les opérations entre parties ayant un lien de dépendance doivent se faire à la juste valeur marchande (JVM). Les opérations entre parties ayant un lien de dépendance qui ne sont pas conclues à la JVM sont assujetties à un traitement distinct et peuvent être soumises à une double imposition.

Le concept de société associée est important pour l'attribution de certains avantages dont peuvent se prévaloir les sociétés. Par exemple, les sociétés d'un même groupe de sociétés associées doivent se partager le plafond des affaires, dont le montant annuel maximal est de 500 000 \$. Toutefois, comme le capital imposable de Bold est supérieur à 15 millions \$, Bold et les sociétés auxquelles elle est associée ne peuvent pas se prévaloir de la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE) pour 2022, comme il en sera question plus loin. Comme le seuil de capital imposable où le plafond des affaires est entièrement éliminé passera à 50 millions \$ en 2023, il faudra procéder à un examen plus approfondi du capital imposable du groupe de sociétés associées pour 2023. Le plafond des affaires peut aussi diminuer en raison de la réduction en fonction du revenu de placement total ajusté, mais les informations dont nous disposons sont insuffisantes pour nous permettre de déterminer l'incidence de cette diminution sur le groupe de sociétés associées.

De plus, les sociétés d'un groupe de sociétés associées doivent se partager le plafond annuel de passation en charges immédiate de 1,5 million \$ applicable à certains biens amortissables. Comme je l'ai mentionné plus haut, j'ai supposé que les autres sociétés associées du groupe utiliseront ce plafond, mais il faudrait le confirmer.

### Opérations intersociétés

Bold envisage de vendre un de ses brevets développés en interne à Planmilk en mars 2023. Pour développer ce brevet, Bold a engagé des frais de développement de 125 000 \$ de 2016 jusqu'au moment de l'enregistrement du brevet, en 2020. Planmilk a offert d'acheter le brevet pour 210 000 \$, bien que sa juste valeur marchande soit de 260 000 \$. Toutefois, comme cet argent serait le bienvenu, elle envisage d'accepter l'offre de Planmilk.

Comme Planmilk et Bold sont des sociétés liées, il s'agirait d'une opération entre parties ayant un lien de dépendance. Planmilk a offert un prix d'achat inférieur à la JVM du brevet. Comme le produit de disposition de Bold serait inférieur à la JVM du bien, le produit de disposition réputé équivaldrait à la JVM de 260 000 \$. Comme les frais de développement du brevet n'ont jamais été comptabilisés à l'actif et ont été passés en charges à mesure qu'ils ont été engagés, le prix de base serait nul et le gain en capital imposable s'établirait à 130 000 \$ ( $260\,000 \$ \times 50\%$ ).

Bold déclarerait un produit de disposition de 260 000 \$, soit le produit de disposition réputé. Par contre, le prix de base rajusté (PBR) et le coût en capital aux fins du calcul de la DPA pour Planmilk s'établiraient au prix réel payé, soit 210 000 \$. Par conséquent, il y aurait double imposition sur l'écart de 50 000 \$ entre le produit de disposition et la JVM du brevet.

En vertu de l'alinéa 13(7)e), le montant de DPA dont pourrait se prévaloir Planmilk pourrait être assujéti à certaines limites, lesquelles débordent du cadre du présent rapport. De plus, il ne serait pas approprié de se prévaloir de l'article 85 pour reporter l'imposition du gain auquel cette opération donnerait lieu, car l'opération n'a pas été conclue à la JVM.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser quelles parties sont liées ou quelles sociétés sont associées avec Bold ainsi que les incidences de ces relations.

**Compétent** – Le candidat analyse quelles parties sont liées et quelles sociétés sont associées avec Bold ainsi que les incidences de ces relations.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur quelles parties sont liées et quelles sociétés sont associées avec Bold ainsi que les incidences de ces relations.

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

Le candidat calcule le revenu imposable de la société.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>

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

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité  
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes  
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer  
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

**Calcul du revenu imposable**

	Note	
Bénéfice net avant impôts ajusté		
Bénéfice net avant impôts (projet d'état des résultats)		1 893 000 \$
OE n° 4 – Perte de valeur de l'écart d'acquisition		(656 000)
OE n° 5 – Intérêts		(28 061)
OE n° 6 – Éventualité (poursuite)		(50 000)
Bénéfice net avant impôts révisé		<u>1 158 939</u>
Ajustements aux fins du calcul du revenu imposable		
Perte de valeur de l'écart d'acquisition	1	656 000
Amortissement de l'escompte sur obligation	2	28 061
Éventualité (poursuite)	3	50 000
Charge de désactualisation	4	50 000
Amortissement	5	3 930 000
DPA	6	(5 268 125)
Récupération de la DPA	6	73 000
Perte sur cession comptable	7	22 000
Frais de repas et de divertissement	8	450 000
Logiciel	9	760 000
Primes impayées	10	1 400 000
Gaspillage anormal	11	0
Revenu imposable		<u>3 309 875 \$</u>

**Notes**

1. Comme la perte de valeur de l'écart d'acquisition est un élément de capital, elle n'est pas déductible. Elle est rajoutée dans le calcul du revenu imposable. L'écart d'acquisition est classé dans la catégorie 14.1 et son coût est déduit au fil du temps au moyen de la DPA.
2. L'amortissement de l'escompte sur obligation relatif à l'effet à payer n'est pas déductible puisqu'il n'est pas légalement exigible. Seuls les intérêts de 2 % sont légalement exigibles. L'amortissement de l'escompte sur obligation a été rajouté pour 2022 (et sera rajouté aussi en 2023).

3. Selon la règle générale de l'article 18(1) de la LIR, les provisions et éventualités ne sont pas déductibles du point de vue fiscal. Par conséquent, le montant passé en charges au titre de la poursuite est rajouté dans le calcul du revenu imposable. Aucune provision spécifique n'est autorisée en vertu de la LIR pour ce type de coût et, par conséquent, le montant réel payé sera déduit lorsqu'il aura été engagé.
4. La charge de désactualisation relative à l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations n'est pas déductible, car ce montant n'a pas été engagé et est simplement ajouté à une provision non déductible.
5. L'amortissement n'est pas déductible, car il s'agit d'un élément de capital. L'ajustement se calcule comme suit :  $3\,899\,000 \$ + 31\,000 \$ = 3\,930\,000 \$$ .
6. La DPA et la récupération de la DPA ont été calculées précédemment.
7. La perte nette sur cession d'actifs figurant aux états financiers est rajoutée, car la disposition a été prise en compte dans le tableau de la DPA.
8. Comme seulement 50 % des frais de repas et de divertissement sont admissibles à une déduction, 50 % de ces frais ont été rajoutés. Étant donné que rien n'indique qu'une partie de ces dépenses sont entièrement déductibles, on considère que seul 50 % du montant total est déductible. Le montant rajouté a été calculé comme suit :  $900\,000 \$ \times 50 \% = 450\,000 \$$ .
9. Comme il en a été question précédemment, 760 000 \$ des frais de mise à niveau du logiciel sont inscrits dans la catégorie 12, car il s'agit de dépenses en capital.
10. Selon le paragraphe 78(4), une somme au titre d'un traitement, d'un salaire ou d'une autre rémunération qui est impayée le 180<sup>e</sup> jour suivant la fin de l'année d'imposition au cours de laquelle la dépense est engagée n'est pas déductible au cours de cette année, mais l'est au cours de l'année d'imposition où elle est payée. Comme les primes de 1,4 million \$ qui ont été accordées dans le cadre du nouveau régime ne seront payées qu'en juillet 2023, elles ne peuvent pas être déduites en 2022.
11. Les coûts associés au gaspillage anormal sont déductibles s'il s'agit d'une dépense raisonnable. En l'occurrence, les coûts de 275 000 \$ ont été causés par le mauvais fonctionnement d'une machine, un problème qui peut survenir dans des conditions d'exploitation normales. Par conséquent, il n'y a aucun ajustement à apporter au titre de ce montant.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

**Compétent** – Le candidat calcule le revenu imposable.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un calcul détaillé du revenu imposable.

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

Le candidat calcule l'impôt des sociétés à payer.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

**Calcul de l'impôt à payer**

En 2022, Bold a gagné un revenu d'intérêts de 20 000 \$. Le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement exclut le revenu tiré d'une entreprise de prestation de services personnels (sans objet en l'occurrence) et le revenu tiré d'une entreprise de placement déterminée (ce qui pourrait s'appliquer en l'occurrence puisque le revenu d'intérêts est un revenu de biens). Toutefois, le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement inclut le revenu qui se rapporte à une entreprise que la société exploite activement.

Dans le cas qui nous concerne, Bold a gagné le revenu d'intérêts dans son compte bancaire d'exploitation, dont le solde s'établissait à 1,4 million \$ au début de l'exercice et à 1,2 million \$ à la fin de l'exercice, ce qui ne semble pas excessif pour une entreprise dont les flux de trésorerie d'exploitation sont de 4,7 millions \$ et le total de l'actif est de 56,3 millions \$. On peut donc faire valoir que le revenu d'intérêts que Bold a gagné dans son compte bancaire se rapporte à une entreprise que Bold exploite activement.

Étant donné qu'il ne semble y avoir aucun autre placement au bilan ni autre revenu de placement dans l'état des résultats, le revenu imposable n'est constitué que de revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. Outre le revenu d'entreprise de source étrangère de 350 000 \$, sur lequel Bold a payé des impôts étrangers de 95 000 \$, tout le revenu imposable est constitué de revenu provenant d'une entreprise exploitée activement au Canada.

<u>Note</u>				
	Revenu net aux fins de l'impôt			3 309 875
	Moins : Déductions de la section C			<u>0</u>
	Revenu imposable			<u>3 309 875</u>
	Impôt de base de la partie I	38 %		1 257 753
1	Moins : Abattement d'impôt fédéral	2 959 875	(10 %)	(295 988)
2	DAPE	0	(19 %)	0
3	Réduction du taux général (RTG)	3 309 875	(13 %)	(430 284)
4	Crédit pour impôt étranger (CIE)			<u>(87 500)</u>
	Impôt fédéral de la partie I à payer			<u>443 981</u>

### Notes

- Comme le revenu imposable inclut un revenu d'entreprise de source étrangère de 350 000 \$, l'abattement d'impôt fédéral équivaut à 10 % du revenu imposable diminué du revenu d'entreprise de source étrangère.

Total du revenu imposable	3 309 875
Revenu d'entreprise de source étrangère	<u>(350 000)</u>
Montant net sur lequel l'abattement d'impôt fédéral est calculé	<u>2 959 875</u>

- Bold n'est pas admissible à la DAPE, car son plafond des affaires est entièrement éliminé en raison de la réduction en fonction du capital imposable utilisé au Canada (CIUC). Comme son CIUC de l'année précédente (2021) était supérieur à 15 millions \$, le plafond des affaires de la société est entièrement éliminé pour 2022; il n'est même pas nécessaire de tenir compte du CIUC des sociétés associées.

CIUC = Dette à long terme + Capitaux propres = 1 000 000 \$ + 15 300 000 \$ + 12 974 000 \$ = 29 274 000 \$.

- La RTG correspond à 13 % du revenu imposable au taux complet. Comme il est probable que la majorité de ce revenu serait admissible au crédit au titre des bénéficiaires de fabrication et de transformation et étant donné que le RTG est calculé au même taux, nous n'avons calculé que le RTG par souci de simplicité.

Revenu imposable	3 309 875
Moins :	
Revenu admissible à la DAPE	0
Revenu de placement total pour l'année	0
Revenu imposable au taux complet	<u>3 309 875</u>

#### 4. Crédit pour impôt étranger

Le CIE relatif au revenu d'entreprise correspond au moins élevé des montants suivants :

a. Impôt étranger payé		95 000
b. Revenu d'entreprise net de source étrangère / revenu net rajusté) × impôt payable par ailleurs		
Revenu d'entreprise net de source étrangère (A)	350 000	
Revenu net ajusté (B)	3 309 875	
Impôt payable par ailleurs (impôt de base de la partie I - RTG) (C)	<u>827 469</u>	
A/B × C		87 500
c. Impôt payable par ailleurs		827 469
Le moins élevé des trois montants qui précèdent		87 500

Bien que les impôts étrangers payés sur le revenu d'entreprise de source étrangère soient de 95 000 \$ et que le crédit disponible ne s'établisse qu'à 87 500 \$, la fraction non utilisée du crédit pour impôt étranger (7 500 \$) est reportable aux 3 années précédentes et aux 10 années suivantes en déduction d'impôts payés sur d'autres revenus d'entreprise de source étrangère.

*[Remarque : Le crédit pour impôt étranger est un sujet nécessitant un niveau de maîtrise C et, par conséquent, il n'était pas attendu des candidats qu'ils effectuent les calculs détaillés présentés dans le guide.]*

## Conclusion

L'impôt fédéral à payer de Bold pour 2022 s'élève à 443 981 \$. Toutefois, la société a versé des acomptes provisionnels de seulement 220 000 \$ pour l'année d'imposition 2022. Puisque le revenu imposable de Bold (plus le revenu imposable de ses sociétés associées, dont le montant est actuellement inconnu) excède le plafond des affaires (soit zéro) de son groupe de sociétés associées, le solde dû pour 2022 devait être payé au plus tard le 28 février 2023. Comme nous sommes le 10 mars 2023, le paiement du solde dû accuse un retard. Bold devrait acquitter le solde le plus tôt possible afin de réduire au minimum les intérêts que lui imposera l'ARC sur ce solde.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer l'impôt à payer.

**Compétent** – Le candidat calcule l'impôt à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de l'impôt à payer.

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

Le candidat analyse les questions fiscales relatives à l'automobile fournie par l'employeur.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>	<b>A</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	<b>B</b>	<b>A</b>
6.7.6	Expliquer quelles sont les obligations en matière de TPS découlant d'autres opérations		<b>C</b>

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

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

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

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

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

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

**Automobile fournie par l'employeur pour Juliette**

Incidences fiscales pour Juliette

Lorsqu'un employeur fournit à un employé une automobile qu'il utilise pour s'acquitter de ses tâches, deux avantages imposables doivent être évalués et inclus dans le revenu d'emploi de l'employé pour l'année : les frais pour droit d'usage et l'avantage relatif au fonctionnement.

*Frais pour droit d'usage*

La première composante de l'avantage lié à l'emploi concerne les frais pour droit d'usage, qui correspond à l'avantage dont bénéficiera Juliette du fait que l'automobile de la société sera mise à sa disposition pour son usage personnel. Cet avantage diffère selon que l'employeur achète ou loue l'automobile.

Automobile achetée par l'employeur :

Si Bold achète l'automobile, les frais pour droit d'usage se calculeront comme suit :  $2\% \times \text{coût de l'automobile (incluant la TPS/TVH)} \times \text{nombre de mois de disponibilité}$ .

Comme l'automobile coûterait 48 000 \$, les frais pour droit d'usage annuels se calculeraient comme suit :  $48\,000 \$ \times 2\% \times 12 = 11\,520 \$$ . Les frais pour droit d'usage seraient les mêmes chaque année, peu importe la condition ou l'âge de l'automobile.

Sur la période de quatre ans, les frais pour droit d'usage totaux seraient de  $11\,520 \$ \times 4 = 46\,080 \$$ , ce qui est très proche du coût d'origine total de l'automobile.

Automobile louée par l'employeur :

Si Bold loue l'automobile, les frais pour droit d'usage se calculent comme suit :  $\frac{2}{3} \times \text{frais de location (incluant la TPS/TVH)} \times \text{nombre de mois où l'automobile est mise à la disposition de l'employé durant l'année}$ .

Comme les frais de location s'établissent à 840 \$ par mois, les frais pour droit d'usage annuels se calculeront comme suit  $\frac{2}{3} \times 840 \$ \times 12 = 6\,720 \$$ .

Par conséquent, du point de vue de Juliette, la location de l'automobile est l'option qui entraînerait les frais pour droit d'usage les moins élevés. Comme nous le verrons plus loin, l'option de la location est la plus avantageuse pour Bold, en raison du seuil du coût amortissable et des frais de location déductibles maximaux.

Frais pour droit d'usage réduits :

Les frais pour droit d'usage peuvent être réduits si l'employeur exige de Juliette qu'elle utilise l'automobile dans le cadre de son emploi et si elle utilise l'automobile principalement pour son emploi, c'est-à-dire dans une proportion de plus de 50 % du kilométrage total.

Juliette estime qu'elle parcourra 50 000 kilomètres par année avec l'automobile, dont 10 000 à des fins personnelles. La réduction se calcule comme suit :

Nombre de kilomètres parcourus à des fins personnelles / (1 667 × nombre de mois de disponibilité)

Par conséquent, si c'est l'option de la location qui est retenue par l'employeur, les frais pour droit d'usage seront calculés comme suit :

$$6\,720 \$ \times (10\,000 / (1\,667 \times 12)) = 6\,720 \$ \times (10\,000 / 20\,004) = 3\,359 \$$$

Les frais pour droit d'usage annuels de Juliette s'élèveraient donc à 3 359 \$.

Si l'employeur décide plutôt d'acheter l'automobile, les frais pour droit d'usage seront calculés comme suit :

$$11\,520 \$ \times (10\,000 / (1\,667 \times 12)) = 5\,759 \$$$

#### *Avantage relatif au fonctionnement*

Étant donné que la société paie pour les frais de fonctionnement (tels que l'essence, l'entretien et l'assurance), la deuxième composante de l'avantage est l'avantage relatif au fonctionnement, soit l'avantage que Juliette obtient du fait qu'elle utilise l'automobile de la société pour son usage personnel. L'avantage relatif au fonctionnement se calcule en multipliant le montant prescrit (0,33 \$ le km en 2023) par le nombre de kilomètres parcourus à des fins personnelles; le résultat doit être réduit des remboursements effectués par Juliette dans l'année ou dans les 45 jours suivant la fin de l'année. Nous avons présumé que Juliette n'effectuera aucun remboursement.

Si l'on suppose que Juliette parcourra 10 000 km à des fins personnelles, l'avantage relatif au fonctionnement se calcule comme suit :  $10\,000 \times 0,33 = 3\,300 \$$ .

Comme Juliette estime qu'elle utilisera l'automobile principalement (dans une proportion de plus de 50 %) à des fins professionnelles, elle peut choisir la méthode selon laquelle l'avantage relatif au fonctionnement représente la moitié des frais pour droit d'usage. Si Juliette fait ce choix et opte pour la location, l'avantage relatif au fonctionnement se calcule comme suit :  $\frac{1}{2} \times 3\,359 = 1\,680 \$$ .

En conséquence, l'avantage total relatif à l'automobile que Juliette devra ajouter à son revenu est le suivant :  $3\,359 \$ + 1\,680 \$ = 5\,039 \$$ .

### Incidences fiscales pour Bold

Pour 2023, le coût amortissable maximum d'une voiture de tourisme aux fins du calcul de la DPA s'établit à 36 000 \$ (avant les taxes de vente) si elle a été acquise après le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Comme l'automobile dont l'achat est envisagé coûte plus de 36 000 \$, elle serait classée dans une catégorie 10.1 distincte. En l'occurrence, bien que le coût de l'automobile soit de 48 000 \$, seul un montant de 36 000 \$ pourra être inscrit dans la catégorie aux fins du calcul de la DPA. Pour l'année de l'acquisition, la DPA maximale se calculera comme suit :  $36\,000 \$ \times 30 \% \times 1,5 = 16\,200 \$$ .

Pour l'année de la disposition, Bold aura droit à 50 % de la DPA à laquelle elle aurait eu droit si elle avait conservé l'automobile. La disposition d'une automobile de la catégorie 10.1 ne peut pas donner lieu à une perte finale ni à une récupération de la DPA. Par conséquent, comme le coût en capital de l'automobile est de 48 000 \$, le montant de la déduction entrant dans le calcul du revenu imposable est limité.

Les frais mensuels déductibles maximaux au titre de la location d'une automobile sont de 950 \$ par mois (avant les taxes de vente) pour les nouvelles locations. Par conséquent, le montant total des frais de location (qui, avant la TPS/TVH, s'établissent à 800 \$ par mois) serait déductible.

Le crédit de taxe sur les intrants (CTI) sur l'achat de l'automobile est lui aussi limité à la TPS/TVH applicable au coût amortissable maximum d'une automobile de la catégorie 10.1 (dans le cas présent,  $36\,000 \$ \times 5 \% = 1\,800 \$$ ).

De la même manière, la TPS/TVH payée sur les frais de location n'est admissible au CTI que dans la mesure où elle a été calculée sur la partie déductible (950 \$ pour 2023) de ces frais de location. Ainsi, il serait possible de demander un CTI pour un montant de 40 \$ par mois ( $840 \$ \times 5/105$ ).

Le CTI n'est pas calculé au prorata de l'utilisation à des fins personnelles, car l'automobile sera utilisée dans une proportion de plus de 50 % à des fins professionnelles. Il n'y a aucune incidence sur le plan de la TPS/TVH pour Juliette.

Par conséquent, tant du point de vue de Juliette comme employée que du point de vue de Bold, l'option de la location de l'automobile est la plus avantageuse.

Il est à noter que nous avons supposé que l'automobile n'est pas un véhicule zéro émission (VZE). Si l'automobile était un VZE, elle serait inscrite dans la catégorie 54 au lieu de la catégorie 10.1, et le coût amortissable maximum (ainsi que les CTI au titre de la TPS/TVH) serait plus élevé (61 000 \$ en 2023).

Nous avons également supposé que Bold ne se prévaudrait pas de la passation en charges immédiate pour déduire le coût de l'automobile qu'elle achèterait. Toutefois, si elle peut utiliser une partie du seuil combiné de 1,5 million \$ (que doivent se partager les sociétés d'un groupe de sociétés associées), il serait possible de déduire immédiatement une partie du coût de l'automobile. Comme les biens des catégories 10, 10.1 et 54 sont tous admissibles à la passation en charges immédiate, Bold pourrait faire le choix de s'en prévaloir pour déduire immédiatement le coût de l'automobile. Dans ce cas, le coût complet de l'automobile (jusqu'à concurrence du coût amortissable maximum de la catégorie à laquelle elle appartient) serait déductible dans l'année de l'acquisition.

Si l'automobile est un bien de la catégorie 10.1, que Bold se prévaut de la passation en charges immédiate, et que la société en dispose par la suite à un produit de disposition supérieur à zéro, Bold pourrait être assujettie à la récupération de la DPA, malgré la règle selon laquelle elle ne s'applique pas à cette catégorie. Le produit de disposition qui serait utilisé pour calculer la récupération de la DPA serait déterminé au prorata du coût d'origine qui était admissible à la passation en charges immédiate.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales du choix d'acheter ou de louer une automobile.

**Compétent** – Le candidat analyse les incidences fiscales du choix d'acheter ou de louer une automobile.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales du choix d'acheter ou de louer une automobile.

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

Le candidat calcule les gains en capital imposables liés aux ventes d'actions et la perte au titre d'un placement d'entreprise découlant de la disposition d'actions d'une société exploitant une petite entreprise.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

**Impôts des particuliers de Juliette**

Gains en capital

Les gains en capital sur les deux ventes d'actions en 2022 se calculent comme suit.

*Riverside*

		<b>PBR total</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>PBR par action</b>
16 mars 2019, achat	5 000 × 10,20 \$	51 000 \$	5 000	10,20 \$
22 févr. 2020, achat	3 000 × 12,45 \$	37 350	3 000	
Sous-total		88 350	8 000	11,04 \$
	Dividende en actions de 10 % = 10 % × 8 000 = 800 nouvelles actions; coût total = 800 × 2,35 \$ = 1 880 \$	1 880	800	
23 août 2020, dividende en actions de 10 %		90 230	8 800	10,25 \$
25 sept. 2021, achat	2 000 × 13,40 \$	26 800	2 000	
		117 030 \$	10 800	10,84 \$
Produit de disposition	4 000 × 15,50 \$	62 000 \$		
Moins : Commission		(1 550)		
Moins : PBR	4 000 × 10,84 \$	(43 360)		
Gain en capital		17 090 \$		

*Fruitsen*

		<b>PBR total</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>PBR par action</b>
3 juin 2021, achat	2 500 × 6,00 \$	15 000 \$	2 500	6,00 \$
4 janv. 2022, fractionnement d'actions		0	2 500	
		<u>15 000 \$</u>	<u>5 000</u>	<u>3,00 \$</u>
Produit de disposition	3 000 × 3,80 \$	11 400 \$		
Moins : Commission		(260)		
Moins : PBR	3 000 × 3,00 \$	<u>(9 000)</u>		
Gain en capital		<u>2 140 \$</u>		

Perte au titre d'un placement d'entreprise

J&K est une société exploitant une petite entreprise (SEPE). La perte réalisée sur la vente de ces actions se calcule comme suit :

Prix de base	100 000 \$
Moins : Montant reçu	<u>(20 000)</u>
Perte sur la disposition des actions de J&K	80 000 \$

Une perte au titre d'un placement d'entreprise (PTPE) est une perte qui découle de la disposition d'actions (ou de créances) d'une SEPE.

En 2019, Juliette a demandé une déduction pour gains en capital de 35 000 \$ sur la vente d'actions admissibles de petite entreprise. Pour calculer la PTPE, la perte nette est réduite de deux fois (1/0,5) la déduction demandée, soit  $35\,000\ \$ \times 1/0,5 = 70\,000\ \$$ . La PTPE est donc de 10 000 \$.

La moitié de la PTPE, soit la perte déductible au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE), est le montant qui peut être déduit de tout autre revenu. Par conséquent, il serait possible de déduire une PDTPE de 5 000 \$ ( $10\,000\ \$ \times \frac{1}{2}$ ) de tous les autres revenus de l'année. La moitié de la portion de la perte assujettie à une restriction ( $70\,000\ \$ \times \frac{1}{2} = 35\,000\ \$$ ) est une perte en capital déductible et ne peut être déduite que des gains en capital imposables.

Par conséquent, Juliette déclarera les montants suivants :

Gain en capital imposable sur la vente des actions de Riverside ( $50\% \times 17\,090\ \$$ )	8 545 \$
Gain en capital imposable sur la vente des actions de Fruitsen ( $50\% \times 2\,140\ \$$ )	<u>1 070</u>
Total des gains en capital imposables	<u>9 615 \$</u>

Perte en capital déductible découlant de la partie assujettie à une restriction de la PTPE	35 000 \$
Moins : Montant utilisé en 2022 pour annuler les gains en capital imposables ci-dessus	<u>(9 615)</u>
Perte en capital nette reportable	25 385 \$

Par conséquent, le gain en capital imposable net serait nul (9 615 \$ - 9 615 \$), et Juliette demandera une déduction de 5 000 \$ au titre de la PDTPE applicable à tout autre revenu de l'année.

La perte en capital nette reportable de 25 385 \$ peut être reportée aux trois années précédentes ou aux années d'imposition subséquentes sans limite de temps.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer l'incidence des ventes d'actions sur le revenu de Juliette.

**Compétent** – Le candidat calcule l'incidence des ventes d'actions sur le revenu de Juliette.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule de manière approfondie l'incidence des ventes d'actions sur le revenu de Juliette.

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

Le candidat estime l'impôt fédéral à payer par Juliette.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>	<b>O4 FISC</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	<b>B</b>	<b>A</b>

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

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

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

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

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

**Calcul du revenu imposable de Juliette**

Salaire de Bold	250 000 \$
Dividendes déterminés (montant imposable)	15 900
Gains en capital imposables	9 615
Perte en capital déductible	(9 615)
PDTPE	(5 000)
Déduction pour cotisations bonifiées au RPC	(461)
Revenu net aux fins de l'impôt	<u>260 439</u>

Déductions de la section C	<u>0</u>
Revenu imposable	<u>260 439 \$</u>

**Crédits d'impôt non remboursables**

Montant personnel de base	12 719 \$
Montant canadien pour emploi	1 287
AE	953
RPC	3 039
Frais de scolarité (Note 1)	3 824
Frais médicaux (Note 2)	<u>2 373</u>
Montant de base total pour le calcul des crédits d'impôt	24 195
Taux	<u>15 %</u>
Crédits d'impôt avant crédits d'impôt pour dons et pour dividendes	3 629

Crédit pour dons de bienfaisance (Note 3) :

Sur la première tranche de 200 \$ : 15 %	30 \$	
Sur le solde : 33 % (= 18 000 \$ - 200 \$) × 33 %	<u>5 874</u>	5 904

Crédit d'impôt pour dividendes

[15 900 \$ - (15 900 / 1,38)] × 6/11		2 388
--------------------------------------	--	-------

Total des crédits d'impôt non remboursables	<u><u>11 921 \$</u></u>
---	-------------------------

Note 1 – Transfert du crédit pour frais de scolarité

Transfert du crédit pour frais de scolarité de Sophia :

Le moindre des montants suivants :

1) Maximum		<u>5 000 \$</u>
2) Frais de scolarité	12 000 \$	
Revenu imposable de Sophia :		
Revenu d'emploi	18 000	
Bourse d'étude – montant exempté	0	
Déduction pour cotisations bonifiées au RPC	<u>(75)</u>	
Revenu net et revenu imposable	17 925	
Montant personnel de base	(14 398)	
RPC et AE : (855 + 284 - 75)	(1 064)	
Montant canadien pour emploi	<u>(1 287)</u>	
Solde	<u>1 176</u>	
Maximum moins le solde		<u>3 824</u>
Montant transférable à Juliette		3 824 \$

Note 2 – Crédit d'impôt pour frais médicaux

Frais admissibles pour Juliette et Sophia :

Frais médicaux de Sophia	650 \$
Moins : 3 % du revenu de Sophia (17 925 \$)	(538)
Primes du régime privé d'assurance maladie	3 260
Médicaments sur ordonnance – Juliette	<u>1 480</u>
	4 852

Déduire le moins élevé des montants suivants :

1) 3 % du revenu net de Juliette	7 813 \$
2) Montant de base	2 479 <u>(2 479)</u>
	2 373 \$

Nous avons présumé que Sophia a 18 ans ou plus puisqu'elle fréquente l'université. Juliette peut demander un crédit d'impôt pour les frais médicaux engagés à l'égard de Sophia, car celle-ci est à sa charge; cependant, les frais doivent être réduits du montant représentant 3 % du revenu net de Sophia.

Note 3 – Crédit d'impôt pour dons

Comme Juliette est assujettie au taux de 33 % et que le montant du don (18 000 \$) est inférieur

au montant de son revenu qui excède le seuil à partir duquel ce taux s'applique (260 439 \$ - 221 709 \$ = 38 730 \$), le taux de 33 %, et non de 29 %, s'applique à la partie du don admissible au taux accru.

**Impôt fédéral à payer**

Impôt calculé sur le montant de base		51 345 \$
Tout montant qui excède 221 708 \$	33,0 %	<u>12 781</u>
Impôt fédéral avant crédits d'impôt non remboursables		<u>64 126</u>
Moins : Crédits d'impôt non remboursables		<u>(11 921)</u>
Impôt fédéral à payer		<u>52 205 \$</u>

Par conséquent, l'impôt fédéral à payer de Juliette pour l'année s'établit à 52 205 \$.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer l'impôt à payer de Juliette.

**Compétent** – Le candidat calcule l'impôt à payer de Juliette.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de l'impôt à payer de Juliette.

**ANNEXE D**

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 14 SEPTEMBRE 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 14 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 1**

**(Temps suggéré : 75 minutes)**

Inspiré par l'incidence environnementale positive d'ateliers de réparation communautaire dans d'autres villes, Sami Hussein a constitué Bricol-aide inc. en société le 1<sup>er</sup> décembre 2021 à Wellyton (Saskatchewan). Il voulait favoriser la réparation d'articles ménagers pour empêcher qu'ils soient jetés et remplacés par de nouveaux, tout en permettant à ses clients d'éviter l'achat d'outils. Bricol-aide tire ses produits d'exploitation de trois sources :

- L'utilisation du matériel de Bricol-aide sur place; des employés expérimentés sont présents pour aider les clients à réaliser leurs projets de réparation ou de fabrication.
- La location d'outils pour usage à domicile.
- Les cours, qui permettent aux clients d'acquérir certaines habiletés.

Nous sommes le 30 janvier 2023. Bricol-aide a connu une bonne première année complète d'activité, et Sami vient de vous embaucher, vous, CPA, à titre de consultant.

« Je veux agrandir l'atelier, explique Sami. Toutefois, avant de nous accorder du financement supplémentaire, notre prêteur exige des états financiers audités de Bricol-aide pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, préparés selon les NCECF. L'audit commence la semaine prochaine.

« Ma nièce Lily, qui étudie en administration à l'université, s'occupe de la tenue de livres et d'autres tâches administratives; c'est elle qui a préparé le projet d'états financiers (Annexe I). Je n'ai pas supervisé son travail. Par ailleurs, elle m'a dit qu'elle ignorait comment comptabiliser la nouvelle entente que nous avons conclue avec La Boîte à outils. Je tiens à ce que Bricol-aide offre des outils de qualité, mais ces derniers coûtent très cher. Pour remédier à la situation, j'ai contacté La Boîte à outils, un fabricant d'outils réputé. En janvier 2022, La Boîte à outils a accepté de nous donner de petits outils, à condition que nous placions dans l'atelier une grande affiche faisant la promotion de sa marque pendant trois ans (Annexe II).

« Je veux que vous calculiez l'impôt fédéral des sociétés que nous aurons à payer. À ce sujet, notre fournisseur de services de paie nous a demandé le montant des avantages imposables à inclure dans le T4 de chaque employé. Nous traitons bien nos employés, car il est essentiel pour nous d'attirer et de conserver du personnel compétent et sympathique. Parmi les avantages que nous offrons, lesquels sont imposables?

« J'ai parlé de notre premier audit avec les auditeurs et j'ai préparé des notes (Annexe III). J'ai besoin de votre aide pour comprendre leur plan d'audit. Étant donné que Bricol-aide est rentable, que j'en suis l'unique actionnaire et que Lily a les choses bien en main, quels risques ont-ils pu identifier et pourquoi doivent-ils mettre en œuvre un nombre considérable de procédures d'audit pour y répondre? D'où vient leur seuil de signification et comment l'ont-ils déterminé? Et la stratégie d'audit? Pouvez-vous m'expliquer tout cela et me suggérer des façons de réduire nos honoraires d'audit à l'avenir?

« Pour rendre Bricol-aide plus écologique, nous sommes en train de convertir nos installations à l'énergie solaire (Annexe IV). J'aimerais que vous fassiez une évaluation quantitative et qualitative des différentes options et que vous en recommandiez une.

« Enfin, comme je veux faire croître l'entreprise rapidement, j'aimerais la doter d'énoncés de vision, de mission et de valeurs en bonne et due forme. J'ai tenté de les rédiger en m'inspirant d'exemples trouvés sur les sites Web de quincailleries (Annexe V). Selon vous, les énoncés conviennent-ils à Bricol-aide? »

**ANNEXE I**  
**EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS DE BRICOL-AIDE**

*Bilan*  
*Au 31 décembre 2022*

		Note
<b>Actif</b>		
Trésorerie	39 000 \$	
Fournitures	6 000	
Charges payées d'avance	2 000	
Immobilisations corporelles	1 082 800	1
Prêts	30 000	2
Total de l'actif	1 159 800 \$	
<b>Passif</b>		
Comptes fournisseurs	22 000 \$	
Dette envers l'actionnaire	91 800	
Tranche à court terme de l'emprunt hypothécaire	36 000	
Emprunt hypothécaire	828 000	3
<b>Capitaux propres</b>		
Actions ordinaires	10 000	
Bénéfices non répartis	172 000	4
Total du passif et des capitaux propres	1 159 800 \$	

*État des résultats*  
*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022*

		Note
Produits d'exploitation	1 586 000 \$	
<b>Charges</b>		
Rémunération	1 160 000	5
Bureau	100 000	6
Publicité	55 000	7
Amortissement	34 000	1
Services publics	30 000	
Intérêts sur l'emprunt hypothécaire	20 000	
Total des charges	1 399 000	
Bénéfice net	187 000 \$	

**ANNEXE I (SUITE)**  
**EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS DE BRICOL-AIDE**

**Notes**

1. Bricol-aide n'a comptabilisé aucune acquisition ou cession d'immobilisations durant l'exercice. L'amortissement se rapporte aux immobilisations corporelles. Le tableau qui suit présente les soldes d'ouverture de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) des différents éléments :

Élément	2022 Solde d'ouverture de la FNACC
Terrain	S. O.
Bâtiment	796 000 \$
Outils (de plus de 500 \$ chacun)	97 500
Matériel informatique	18 600

2. Bricol-aide offre à ses employés des prêts sans intérêt de 5 000 \$ pour l'achat d'un vélo électrique. Six employés se sont prévalus de l'offre de Bricol-aide le 1<sup>er</sup> juillet 2022, quand la politique a été instaurée. Les prêts seront remboursés en tranches de 1 000 \$ sur cinq ans.
3. Le coût de 1 000 \$ engagé pour obtenir ce financement a été passé en charges en 2021. Le bâtiment et le terrain ont été donnés en garantie de l'emprunt hypothécaire.
4. À la fin de 2021, le solde des pertes autres que des pertes en capital reportables s'établissait à 14 200 \$.
5. Outre les salaires, la charge de rémunération comprend ce qui suit :

Formation

Chaque employé reçoit une formation lui permettant d'être un expert de son domaine. Cette formation coûte normalement 2 000 \$ par employé.

Laissez-passer de transport en commun

Comme Bricol-aide se soucie de l'environnement, elle donne tous les mois à chaque employé un laissez-passer de transport en commun d'une valeur de 90 \$.

Uniformes et matériel de sécurité

Tous les membres du personnel reçoivent un uniforme et le matériel de sécurité nécessaire, qui coûtent environ 250 \$ par employé.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS DE BRICOL-AIDE**

**Notes (suite)**

Garde d'enfants

Nous payons la totalité des frais de garde d'enfants engagés par nos employés pendant les heures de travail. Nous attirons ainsi du personnel diversifié, ce qui est fantastique, car nos clients, d'horizons divers, peuvent se sentir à l'aise chez nous. Bricol-aide tient à offrir un milieu de travail inclusif.

6. Ce montant comprend 5 100 \$ pour la tenue de deux fêtes pour tout le personnel : une fête hivernale (qui a coûté 200 \$ par employé) et un barbecue estival (qui a coûté 55 \$ par employé). Il inclut également la prime de 15 000 \$ d'une police d'assurance d'entreprise et la prime de 2 500 \$ d'une police d'assurance vie pour Sami, dont Bricol-aide est la bénéficiaire.
7. Les frais de publicité comprennent un don de 4 000 \$ à un organisme de bienfaisance enregistré voué à la protection de l'environnement.

## **ANNEXE II**

### **RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTENTE AVEC LA BOÎTE À OUTILS**

Sami vous a remis la liste des outils que La Boîte à outils a fournis à Bricol-aide, à partir de laquelle vous avez cherché les prix des articles sur les sites Web de plusieurs quincailleries de la région. La valeur au détail totale des outils, qui se vendent chacun moins de 500 \$, est de 50 000 \$.

Vous avez aussi appelé Tony, le contact de Bricol-aide à La Boîte à outils, pour mieux comprendre l'entente.

Tony : Nous vendons nos outils à des entreprises de construction, des entrepreneurs indépendants et des détaillants. Les détaillants majorent nos prix de 25 % pour la vente au grand public.

Vous : Et après combien de temps ces outils doivent-ils normalement être remplacés?

Tony : Utilisés quotidiennement, comme c'est le cas à Bricol-aide, ils devraient durer environ trois ans.

Vous : Combien économisez-vous en n'ayant pas à payer cette publicité?

Tony : Le coût annuel d'une affiche publicitaire varie beaucoup en fonction de l'emplacement et du type d'entreprise. Nous versons 12 000 \$ par année aux détaillants pour une affiche installée dans l'allée des outils.

### **ANNEXE III**

#### **NOTES DE SAMI SUR L'ENTRETIEN AVEC LES AUDITEURS**

##### **Risques**

Les auditeurs ont identifié de nombreux risques. Ainsi, comme il faudra mettre en œuvre un nombre considérable de procédures d'audit, le coût de l'audit sera élevé.

##### **Seuil de signification préliminaire**

- 7 500 \$

##### **Stratégie d'audit**

- Stratégie mixte pour la paie
- Stratégie de corroboration pour tous les autres cycles

##### **Exercice précédent**

- Les chiffres de l'exercice précédent ne sont pas visés par cette mission.

## **ANNEXE IV CONVERSION À L'ÉNERGIE SOLAIRE**

Bricol-aide s'alimente en électricité auprès de HydroW, le fournisseur de la Ville de Wellyton. Le tarif de HydroW est établi annuellement par le gouvernement et est actuellement de 0,20 \$ le kWh, mais les prix sont en hausse. En 2022, Bricol-aide a payé 12 000 \$ en électricité. Bricol-aide envisage de signer un contrat de cinq ans avec StarPower, une société du secteur énergétique. Des panneaux solaires seraient installés sur tout le toit de Bricol-aide. Les panneaux produiraient 70 000 kWh par année. Deux options sont proposées :

### **Option 1**

- StarPower louerait le toit de Bricol-aide et y installerait des panneaux solaires qui appartiendraient à StarPower, en contrepartie de quoi elle verserait 5 000 \$ par année à Bricol-aide.
- L'électricité produite appartiendrait à StarPower.
- StarPower vendrait à Bricol-aide toute l'électricité dont elle a besoin à 80 % du tarif de HydroW.
- StarPower vendrait le reste de l'électricité à HydroW.

### **Option 2**

- Bricol-aide louerait les panneaux solaires de StarPower pour 5 000 \$ par année en vertu d'un contrat de location-exploitation.
- Bricol-aide conserverait l'électricité dont elle a besoin pour son propre usage et vendrait l'excédent à StarPower au tarif de l'électricité sur le marché au moment de la vente. Le tarif a fluctué au cours de la dernière année, se situant entre 0,14 \$ et 0,25 \$ le kWh.
- Si Bricol-aide avait besoin de plus d'électricité, elle l'achèterait de StarPower et des frais annuels de 10 000 \$ seraient exigés.
- Bricol-aide devrait louer une batterie au coût de 100 \$ par mois afin de stocker l'électricité produite pendant les journées ensoleillées, pour utilisation le soir et les jours nuageux.

### **Notes**

Le gouvernement songe à offrir aux sociétés qui possèdent ou louent des panneaux solaires une mesure incitative basée sur l'électricité produite.

**ANNEXE V**  
**VISION, MISSION ET VALEURS DE BRICOL-AIDE**

**Vision**

Être la société qui génère les plus gros bénéfices dans le secteur de la réparation domiciliaire.

**Mission**

Proposer le plus large éventail d'outils à des prix concurrentiels.

**Valeurs**

- Respect
- Travail d'équipe
- Service rapide et à faible coût
- Ingéniosité

**GUIDE DE CORRECTION 3-1  
BRICOL-AIDE INC. (BRICOL-AIDE)  
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Sami Hussein  
De : CPA  
Objet : Bricol-aide

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

Le candidat analyse le traitement comptable de la nouvelle entente avec La Boîte à outils.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	<b>B</b>

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

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

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

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

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

**Opération non monétaire**

L'échange de petits outils contre des services de publicité est une opération non monétaire. Le paragraphe .06 du chapitre 3831, « Opérations non monétaires », des NCECF fournit les indications suivantes :

*L'entité doit évaluer un actif échangé ou transféré dans le cadre d'une opération non monétaire sur la base soit de la juste valeur de l'actif cédé, soit de la juste valeur de l'actif reçu, en retenant la juste valeur dont l'évaluation est la plus fiable, sauf dans les cas suivants :*

*a) l'opération ne présente aucune substance commerciale;*

Ce critère n'est pas rempli; l'opération présente une substance commerciale. Voir l'analyse plus bas.

*b) l'opération représente l'échange d'un bien détenu en vue de la vente dans le cours normal des affaires contre un bien qui sera vendu dans la même branche d'activité, afin de faciliter les ventes à des clients autres que les parties prenant part à l'échange;*

Ce critère n'est pas rempli; les petits outils ne sont pas détenus en vue de la vente dans le cours normal des affaires, car les clients les utilisent pour réaliser leurs projets. De plus, la publicité n'est pas un bien qui sera vendu dans la même branche d'activité que celle de Bricol-aide.

- c) *ni la juste valeur de l'actif reçu, ni la juste valeur de l'actif cédé ne peut être évaluée de façon fiable;*

Ce critère n'est pas rempli; la juste valeur des actifs reçus peut être évaluée de façon fiable. Celle des services de publicité est toutefois moins fiable. Voir l'analyse plus bas.

- d) *l'opération est un transfert non monétaire et non réciproque au profit des propriétaires auquel s'applique le paragraphe 3831.14.*

Ce critère n'est pas rempli; l'opération est un transfert réciproque (et non un transfert non réciproque au profit des propriétaires) et n'est pas liée à une scission partielle.

#### Substance commerciale

Le paragraphe 3831.11 des NCECF fournit les indications suivantes sur la substance commerciale :

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

*Dans certains cas, une appréciation qualitative permet de déterminer de façon concluante que la variation attendue des flux de trésorerie estimatifs de l'entité, du fait de cette opération, est significative.*

- .12 *La configuration des flux de trésorerie futurs reflète l'échéancier, le montant des flux de trésorerie et le risque qui leur est associé. Tout changement dans l'un ou l'autre de ces éléments entraîne un changement dans la configuration.*
- .13 *La valeur spécifique à l'entité, qui découle d'une évaluation spécifique à l'entité, diffère de la juste valeur. Elle est censée traduire la valeur d'un élément dans le contexte de l'entité publiante. L'entité se fonde sur ses prévisions d'utilisation de l'actif plutôt que sur l'utilisation présumée de celui-ci par les intervenants du marché. Lorsqu'une opération présente une substance commerciale, elle est évaluée à la juste valeur plutôt qu'à la valeur spécifique à l'entité.*

Les critères de l'alinéa a) semblent remplis. Si Bricol-aide devait acheter les outils elle-même, une sortie de trésorerie initiale de 50 000 \$ serait nécessaire si elle les achetait auprès d'un détaillant, ou de 40 000 \$ si elle les achetait à La Boîte à outils (50 000 \$ ÷ 1,25). Or, les produits de 12 000 \$ tirés de la publicité seraient reçus annuellement. Par conséquent, l'échéancier et le montant des flux de trésorerie diffèrent, ce qui porte à croire que l'opération présente une substance commerciale.

### Juste valeur

Il y a deux valeurs possibles pour les petits outils reçus : la valeur s'ils avaient été achetés auprès d'un détaillant (50 000 \$) et la valeur s'ils avaient été achetés directement à La Boîte à outils (50 000 \$ ÷ 1,25 = 40 000 \$). La Boîte à outils vend ses outils à des détaillants, à des entreprises de construction et à des entrepreneurs indépendants (c.-à-d. d'entreprise à entreprise plutôt que d'entreprise à client particulier). Elle aurait donc probablement jugé qu'il était approprié de fournir des outils à Bricol-aide, d'autant plus qu'elle a accepté l'entente. Il serait donc approprié pour Bricol-aide d'utiliser le montant de 40 000 \$ comme juste valeur.

Pour ce qui est de la publicité fournie, il est plus difficile de déterminer une valeur fiable. Le coût annuel d'une affiche publicitaire varie beaucoup selon l'emplacement et le type d'entreprise. Or, La Boîte à outils n'a jamais fait de publicité dans une entreprise comme Bricol-aide par le passé. Nous connaissons le montant que La Boîte à outils verserait annuellement pour une affiche installée chez un détaillant, mais Bricol-aide n'en est pas un et il est peu probable que le détaillant se trouve au même emplacement que Bricol-aide. Les produits tirés de la publicité seraient de 12 000 \$ × 3 ans = 36 000 \$ pour un détaillant.

Comme il est plus difficile de déterminer une valeur fiable pour la publicité, il convient d'utiliser la juste valeur des outils reçus (40 000 \$). Les outils sont des immobilisations qui doivent être amorties sur leur durée de vie utile de trois ans. Les produits seront gagnés sur les trois années au cours desquelles l'affiche sera installée dans l'atelier. Voici les écritures de journal pour 2022 :

Dt Immobilisations corporelles	40 000 \$	
Ct Produits tirés de la publicité		13 333 \$
Ct Produits reportés tirés de la publicité		26 667 \$
Dt Amortissement	13 333 \$	
Ct Amortissement cumulé		13 333 \$

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de la nouvelle entente avec La Boîte à outils.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable de la nouvelle entente avec La Boîte à outils.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de la nouvelle entente avec La Boîte à outils.

#### Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat calcule l'impôt fédéral des sociétés à payer.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>

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

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

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

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

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

	<u>Note</u>		
Bénéfice selon les états financiers		187 000	\$
Ajustements comptables			
Produits tirés de la publicité	1	13 333	
Amortissement des petits outils	1	(13 333)	
Rajouter :			
Amortissement (34 000 \$ + 13 333 \$)		47 333	
Don	2	4 000	
Produits reportés tirés de la publicité	3, 4	26 667	
Assurance vie	5	2 500	
Déduire :			
DPA	6	(101 570)	
Provision pour marchandises non livrées et services non rendus	4	(26 667)	
Coûts de financement pour 2021 (1 000 \$ ÷ 5)	7	(200)	
Revenu net aux fins de l'impôt		139 063	
Moins : déductions de la section C			
Don	2	(4 000)	
Pertes autres que des pertes en capital reportables		(14 200)	
Revenu imposable		<u>120 863</u>	
Impôts à payer	8	<u>10 878</u>	\$

### Notes

1. Le revenu net aux fins de l'impôt part du bénéfice net selon les états financiers; l'ajustement apporté ci-dessus doit donc se refléter dans le solde d'ouverture.
2. Les dons de bienfaisance ne sont pas déductibles du revenu net aux fins de l'impôt, mais sont déductibles du revenu imposable s'ils représentent moins de 75 % du revenu net aux fins de l'impôt, ce qui est le cas ici.
3. Aux fins de l'impôt, les opérations non monétaires sont comptabilisées au prix que le contribuable aurait normalement demandé à un tiers pour la prestation des services. Toutefois, lorsque les marchandises ou les services cédés ne peuvent être facilement évalués, mais que les marchandises ou les services reçus peuvent l'être, la valeur de ces derniers doit être utilisée comme prix pour l'opération. Nous pouvons donc appliquer le traitement comptable pour l'évaluation des produits à comptabiliser.

4. Les produits reportés constituent une provision comptable non déductible aux fins de l'impôt. Toutefois, l'alinéa 20(1)m) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* permet une provision spécifique pour des « services qui, selon ce qu'il est raisonnable de prévoir, devront être rendus après la fin de l'année ». Une déduction du même montant est donc demandée.
5. L'assurance vie n'est déductible du revenu d'entreprise que si la police a été souscrite pour respecter une condition d'obtention de financement. Nous n'avons pas d'information indiquant que le prêteur a exigé la police en cause, mais il faudrait obtenir une confirmation à cet effet avant de terminer la déclaration fiscale.
6. Calcul de la DPA :

Catégorie	Solde d'ouverture de la FNACC	Acquisitions	Cessions	Total partiel	FNACC aux fins de la DPA	DPA	Taux
Catégorie 1	796 000 \$			796 000 \$	796 000 \$	31 840 \$	4 %
Catégorie 8	97 500 \$			97 500 \$	97 500 \$	19 500 \$	20 %
Catégorie 12*		40 000 \$		40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	100 %
Catégorie 50	18 600 \$			18 600 \$	18 600 \$	10 230 \$	55 %
Total	912 100 \$	40 000 \$		952 100 \$		101 570 \$	

\* Les petits outils acquis au cours de l'exercice devraient être évalués au même montant que celui des produits à constater (voir la note 3, plus haut), soit 40 000 \$. Les petits outils ayant coûté moins de 500 \$ chacun font partie de la catégorie 12, et la plupart des outils de la catégorie 12 ne sont pas soumis à la règle de la demi-année. Toutefois, même si certains de ces outils sont normalement assujettis à la règle de la demi-année (comme les matrices, les gabarits, les modèles, les moules et les formes à chaussure), Bricol-aide pourrait déduire le montant total des acquisitions de l'année au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré ou encore de la passation en charges immédiate. Dans tous les cas, le montant de la déduction relatif aux acquisitions effectuées en 2022 est le montant intégral des acquisitions de l'année.

7. Les coûts de financement ne sont pas déductibles immédiatement aux fins de l'impôt, mais, en vertu de l'alinéa 12(1)x), un cinquième de ces coûts peut être déduit chaque année jusqu'à ce que le total des coûts ait été déduit. Des coûts de 1 000 \$ ont été engagés en 2021, alors 200 \$ sont déductibles en 2022.
8. Bricol-aide est une SPCC puisqu'elle est contrôlée par Sami, qui est résident canadien. Comme le revenu de Bricol-aide provient uniquement de l'entreprise, il est entièrement tiré d'une entreprise exploitée activement et est admissible à la déduction accordée aux petites entreprises, qui donne un taux effectif de 9 %.

### Déductibilité des fêtes pour le personnel

Jusqu'à six fêtes par année auxquelles tous les employés sont invités sont déductibles en totalité, plutôt que de n'être déductibles qu'à moitié (comme c'est le cas pour les autres frais de repas et de divertissement). Aucune limite ne s'applique au montant déductible, à condition que ce montant soit raisonnable dans les circonstances. Comme Bricol-aide n'a tenu que deux fêtes (moins de six) et que tout le personnel y était invité, le coût de ces fêtes est entièrement déductible.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de calculer l'impôt fédéral des sociétés à payer.

**Compétent** – Le candidat calcule l'impôt fédéral des sociétés à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de l'impôt fédéral des sociétés à payer.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat analyse les avantages imposables.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	<b>B</b>

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

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

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

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

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

Voici les avantages offerts aux employés qui sont imposables.

**Laissez-passer de transport en commun**

Selon la politique administrative de l'ARC, ces laissez-passer représentent un avantage imposable (sauf si les activités de votre entreprise consistent à offrir des services de transport en commun, ce qui n'est pas le cas). La juste valeur de ces avantages doit être incluse dans le relevé T4 des employés.

**Fêtes pour le personnel**

Selon la politique administrative de l'ARC, comme la fête hivernale a coûté plus de 150 \$ par personne, la totalité des 200 \$ par personne est considérée comme un avantage imposable pour chaque employé. Le barbecue estival n'est pas considéré comme un avantage imposable puisqu'il n'a coûté que 55 \$ par personne, ce qui est inférieur au seuil de 150 \$.

**Garde d'enfants**

Pour que des services de garde d'enfants offerts par l'employeur ne soient pas imposables, il faut qu'ils soient fournis sur place, gérés par l'employeur, offerts à tous les employés à un coût minime ou gratuitement, et offerts seulement aux employés, pas au public. Vous ne semblez pas remplir ces conditions. On dirait plutôt que vous aidez vos employés à payer le coût des services de garde d'enfants qu'ils ont choisis, quels qu'ils soient. Selon la politique administrative de l'ARC : « Si toutes les conditions ne sont pas remplies, l'avantage imposable est la juste valeur marchande (JVM) moins tout montant que l'employé paie pour le service. » Par conséquent, le montant de la subvention que vous versez à chaque employé est imposable pour l'employé.

Toutefois, les montants engagés pour les services de garde d'enfants pourraient être déductibles pour les employés (ou leurs conjoints, selon la situation particulière de chacun).

**Prêts aux employés**

Les six employés qui bénéficient d'un prêt sans intérêt seront réputés avoir reçu un avantage imposable au titre des intérêts, calculé comme suit pour 2022 (du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 31 décembre 2022) :

$5\,000 \$ \times 2 \% \text{ (taux prescrit par l'ARC pour le T3)} \times 92 \div 365 + 5\,000 \$ \times 3 \% \text{ (taux prescrit par l'ARC pour le T4)} \times 92 \div 365 = 63,01 \$ \text{ chacun}$

Voici les avantages offerts aux employés qui ne sont pas imposables.

### **Formation**

Comme il semble qu'il s'agit d'une formation spécifique liée aux activités de l'employeur (permettant à l'employé d'être un expert dans son domaine), l'employeur en est le principal bénéficiaire et la formation n'est donc pas un avantage imposable selon la politique administrative de l'ARC.

### **Uniformes et matériel de sécurité**

Selon la politique administrative de l'ARC, les uniformes que l'employeur fournit aux employés pour qu'ils les portent pendant qu'ils travaillent et le matériel de sécurité requis pour protéger les employés au travail ne sont pas considérés comme des avantages imposables, car l'employeur en est le principal bénéficiaire, et non l'employé.

### **Assurance vie de Sami**

Puisque Bricol-aide est la bénéficiaire de la police, les primes d'assurance vie payées par Bricol-aide n'entraînent aucun avantage imposable pour Sami.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser certains des avantages imposables.

**Compétent** – Le candidat analyse certains des avantages imposables.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des avantages imposables.

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

Le candidat analyse le plan d'audit.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	<b>B</b>
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	<b>B</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>
4.3.11	Préparer ou interpréter l'information pour les parties prenantes en ayant recours, lorsque la situation s'y prête, à des techniques de visualisation de données	<b>B</b>

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

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

*2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité*

*5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

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

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

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

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

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

**Risques**

L'évaluation des risques par l'auditeur n'est pas liée à la performance de la société ou, à tout le moins, pas directement. L'auditeur tente de déterminer la probabilité que les états financiers comportent des anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs. Ces risques peuvent être inhérents (causés par un facteur autre que la défaillance d'un contrôle interne) ou liés au contrôle (causés par un environnement de contrôle déficient).

L'auditeur a probablement tenu compte des aspects suivants dans son évaluation du risque inhérent :

- Le prêteur a demandé des états financiers audités pour l'aider à prendre la décision d'accorder ou non du financement supplémentaire à Bricol-aide. Cette demande pourrait avoir incité Bricol-aide à présenter ses résultats financiers de 2022 sous un meilleur jour, par exemple en faussant délibérément certaines informations ou en utilisant des estimations trop optimistes. Cette situation accroît le risque d'anomalies significatives dans les états financiers.

- Votre nièce a fait toute la tenue de livres et préparé le projet d'états financiers, et ce, sans supervision. Elle est encore étudiante à l'université et n'a peut-être pas l'expérience ou les connaissances poussées nécessaires pour tout comptabiliser correctement. Comme mentionné, elle ignorait comment comptabiliser l'opération non monétaire. Le risque qu'elle ait commis des erreurs dans le traitement d'opérations nouvelles ou complexes dans les états financiers est donc plus élevé.
- Comme il s'agit du premier exercice de Bricol-aide qui va être audité, il y a un risque d'anomalies significatives lié au fait que les soldes d'ouverture n'ont jamais été audités auparavant. Il y a donc un risque d'erreurs dans les soldes d'ouverture, notamment des actions ordinaires, de l'emprunt hypothécaire et des immobilisations corporelles.
- Bricol-aide tire ses produits d'exploitation de trois différentes sources, qui peuvent devoir être comptabilisées selon des méthodes différentes et à des moments différents. En supposant que chaque source est importante, toutes trois pourraient comporter des risques d'anomalies significatives s'il n'y a pas de contrôles adéquats en place pour prévenir et détecter les erreurs.

Le risque lié au contrôle dépend de l'efficacité des contrôles internes en place pour s'assurer de l'exactitude de l'information financière. Les contrôles internes sont « les politiques et procédures qu'établit l'entité pour atteindre les objectifs de contrôle de la direction et des responsables de la gouvernance » [NCA 315.12 c)]. Le fait que Lily s'occupe elle-même de tous les processus de tenue de livres et de comptabilité ne signifie pas en soi que Bricol-aide a des contrôles internes efficaces à l'égard de l'information financière.

- Vous avez mentionné que Lily s'occupe de tout ce qui concerne la tenue de livres et les aspects administratifs, ce qui porte à croire que la séparation des tâches est insuffisante. Lorsqu'une même personne fait tout, des erreurs ou des fraudes sont plus susceptibles de survenir (bien que ce ne soit pas nécessairement le cas ici).
- Vous avez également indiqué que vous ne supervisez pas Lily. Si personne n'examine son travail, des erreurs et des fraudes, s'il y en a, peuvent passer inaperçues.

Sans en savoir plus sur votre environnement de contrôle, je ne peux pas donner d'exemples précis de faiblesses du contrôle. Dans le cadre de l'audit, l'auditeur acquerra une compréhension de votre environnement de contrôle et, dans sa lettre de recommandations, pourra relever des déficiences et des points à améliorer en matière de contrôle interne. Si l'auditeur relève de telles déficiences, il devra répondre aux risques d'anomalies significatives qui s'y rapportent, s'il y a lieu.

Pour répondre à ces risques d'anomalies significatives, l'auditeur devra mettre en œuvre des procédures d'audit afin de s'assurer que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.

Pour réduire les honoraires d'audit à l'avenir, je vous recommande de tenter de remédier aux déficiences du contrôle relevées par l'auditeur. Ainsi, lors des prochains audits, l'auditeur relèvera peut-être moins de risques et n'aura pas à mettre en œuvre des procédures supplémentaires pour y répondre. À tout le moins, vous devriez examiner les documents clés (rapprochements bancaires, listes de comptes clients, paiements excédant un certain seuil monétaire, etc.) et approuver les opérations importantes (investissement dans les immobilisations corporelles, charges importantes, salaires, etc.), car il s'agit de contrôles importants dans une entreprise gérée par un propriétaire-dirigeant. De plus, il n'y aura pas de travaux à effectuer à l'égard des soldes d'ouverture dans l'avenir parce que les états financiers de l'exercice précédent auront déjà été audités, de sorte que les prochains audits devraient coûter moins cher.

### **Stratégie d'audit**

La stratégie d'audit fait état du type de tests que l'auditeur effectuera et est liée à l'évaluation des contrôles internes par ce dernier. Si l'auditeur estime que les contrôles en place sont efficaces, il peut opter pour une stratégie mixte (test des contrôles et mise en œuvre de procédures de corroboration, comme des tests de détail ou des procédures analytiques de corroboration). En testant ces contrôles, l'auditeur réduira la quantité de procédures de corroboration à mettre en œuvre. S'il n'y a pas de contrôles en place ou si les contrôles semblent inefficaces, l'auditeur ne s'appuiera pas sur eux et réalisera plutôt un audit entièrement corroboratif.

Aux fins des tests de détail corroboratifs, l'auditeur doit demander de la documentation à l'appui d'un nombre suffisant d'opérations pour s'assurer que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives. Il examinera les relevés bancaires, les bordereaux de dépôt, les chèques oblitérés, les factures de vente, les factures d'achat, les bons de commande, les bordereaux de marchandises, les feuilles de temps, les contrats, etc., et vérifiera leur concordance avec les montants comptabilisés dans le grand livre général. Ces démarches peuvent prendre beaucoup de temps et expliquer pourquoi les honoraires d'audit semblent élevés.

Les procédures analytiques de corroboration exigent que l'auditeur acquière une compréhension suffisante de l'entreprise et de ses systèmes d'information pour formuler des attentes quant aux soldes et aux ratios. Ces attentes sont comparées aux valeurs comptabilisées et, s'il y a des écarts qui excèdent un seuil établi par l'auditeur, ce dernier doit faire un suivi de ces écarts pour déterminer s'il existe une anomalie significative. Si les soldes ne sont pas hautement prévisibles, il peut y avoir de nombreux écarts qui doivent faire l'objet d'enquêtes, ce qui fait augmenter les honoraires d'audit.

Il peut être plus efficace de tester des contrôles qui fonctionnent bien, et il y a moins de travaux de corroboration à effectuer si les tests des contrôles sont concluants, ce qui pourrait entraîner une diminution des honoraires d'audit dans l'avenir. C'est pour cette raison que je vous ai précédemment recommandé de tenter de mettre en place les contrôles suggérés. Vos sources de produits d'exploitation, en particulier, représentent vraisemblablement un volume élevé d'opérations de faible valeur et se prêteraient probablement bien aux tests des contrôles.

L'auditeur prévoit employer une stratégie mixte pour le cycle de paie, probablement parce que vous faites appel à un fournisseur de services de paie fiable. Ce fournisseur s'est possiblement soumis à un audit de société de services pour démontrer l'efficacité de ses contrôles. L'auditeur pourrait être en mesure de s'appuyer sur le rapport produit par l'auditeur de la société de services pour avoir moins de procédures de corroboration à mettre en œuvre à l'égard de votre cycle de paie.

### **Seuil de signification**

Le seuil de signification vise à refléter le montant d'une anomalie dans les états financiers qui influencerait les décisions économiques des utilisateurs de ces états financiers (soit vous-même ou votre prêteur, qui êtes les deux principaux utilisateurs). Vous ne vous souciez peut-être pas tellement des erreurs dans vos états financiers, mais votre prêteur utilisera ces derniers pour déterminer s'il vous prêtera l'argent nécessaire à l'agrandissement de l'atelier. Par conséquent, il sera peut-être très sensible aux erreurs contenues dans les états financiers.

Le prêteur veut s'assurer que vous avez la capacité de rembourser le montant du prêt demandé et les intérêts connexes. Normalement, un utilisateur se reporterait au bénéfice d'exploitation pour évaluer cette capacité, surtout dans le cas d'une entité à but lucratif.

Votre auditeur a choisi un seuil de signification préliminaire de 7 500 \$, qui représente environ 4 % du bénéfice net avant impôts ( $7\,500 \$ \div 187\,000 \$ = 4 \%$ ). Pour les entités à but lucratif, le paragraphe A5 de la NCA 320 recommande l'utilisation du bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies comme élément de référence, et le paragraphe A8 propose l'application d'un pourcentage de 5 %. La sensibilité du prêteur de Bricol-aide, mentionnée précédemment, justifie l'utilisation par l'auditeur d'un pourcentage inférieur à celui de 5 % suggéré. Le seuil de signification calculé en utilisant le bénéfice net avant impôts se situe habituellement dans une fourchette de 3 % à 7 %. Compte tenu de la sensibilité du prêteur, le seuil de signification de Bricol-aide se situe dans le bas de la fourchette. L'auditeur devra ajuster ce montant au besoin, en fonction des erreurs relevées ayant une incidence sur le bénéfice net avant impôts.

L'auditeur déterminera également un seuil de signification pour les travaux, qui se situe habituellement entre 50 % et 90 % du seuil de signification, selon les anomalies attendues dans les états financiers. Le seuil de signification pour les travaux est utilisé pour déterminer la quantité de procédures de corroboration à mettre en œuvre (c.-à-d. qu'il s'agit de l'une des variables des formules de sondage, et qu'il influe sur le seuil fixé pour les procédures analytiques de corroboration). Plus le seuil de signification pour les travaux est faible, plus l'étendue des tests est grande.

L'auditeur comparera les erreurs détectées au cours de l'audit au seuil de signification de 7 500 \$. Si le montant d'une erreur ou du total des erreurs dépasse 7 500 \$, l'auditeur vous demandera d'apporter les corrections nécessaires afin qu'il puisse exprimer une opinion d'audit sans réserve. Si les erreurs non corrigées dépassent le seuil de signification de 7 500 \$, l'auditeur devra exprimer une opinion avec réserve.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le plan d'audit.

**Compétent** – Le candidat analyse le plan d'audit.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le plan d'audit.

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

Le candidat analyse le projet de conversion à l'énergie solaire et formule une recommandation.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

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

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

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

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

J'ai fait une analyse quantitative et qualitative de chaque option pour vous aider à en choisir une.

## Analyse quantitative

### Option 1

J'ai calculé que si cette option était retenue, Bricol-aide verrait ses flux de trésorerie annuels augmenter de 7 400 \$.

Éléments des flux de trésorerie	Note	Flux de trésorerie différentiels
Produits tirés de la location du toit		5 000 \$
Économies de coûts d'électricité	1	2 400 \$
Total		7 400 \$

Note 1 : Les coûts de consommation d'électricité s'élèveraient à 9 600 \$, en supposant que la consommation d'électricité et le prix par kilowattheure sont les mêmes qu'en 2022 (12 000 \$ × 80 %), ce qui représenterait une économie de 2 400 \$ par rapport à 2022 (12 000 \$ – 9 600 \$).

### Option 2

Si cette option était retenue, les flux de trésorerie différentiels dépendraient du prix de marché auquel l'électricité pourrait être vendue. J'ai préparé une analyse de sensibilité pour déterminer quels seraient les flux de trésorerie différentiels selon les tarifs les plus bas et les plus élevés sur le marché observés au cours de la dernière année.

Éléments des flux de trésorerie	Note	Tarif le plus bas sur le marché : 0,14 \$	Tarif le plus élevé sur le marché : 0,25 \$
Produits tirés de la vente d'électricité	2	1 400 \$	2 500 \$
Économies de coûts d'électricité		12 000 \$	12 000 \$
Location des panneaux solaires		(5 000) \$	(5 000) \$
Location de la batterie	3	(1 200) \$	(1 200) \$
Total		7 200 \$	8 300 \$

Note 2 : Bricol-aide utilise actuellement 60 000 kWh (12 000 \$ ÷ 0,20 \$). Les panneaux produiraient 70 000 kWh, ce qui laisserait 10 000 kWh en excédent que Bricol-aide pourrait vendre aux tarifs suivants :

Tarif le plus bas sur le marché : 0,14 \$ × 10 000 kWh = 1 400 \$

Tarif le plus élevé sur le marché : 0,25 \$ × 10 000 kWh = 2 500 \$

Note 3 : La location de la batterie coûterait 1 200 \$ par année (100 \$ × 12 mois).

Cette analyse nous permet de constater que le tarif le plus bas sur le marché donnerait des flux de trésorerie différentiels légèrement inférieurs à ceux de l'option 1, mais que le tarif le plus élevé sur le marché donnerait des flux de trésorerie différentiels supérieurs à ceux de l'option 1. Nous pouvons aussi calculer le tarif requis pour générer des flux de trésorerie différentiels au moins équivalents à ceux de l'option 1. Sans les produits tirés de la vente d'électricité, l'option 2 générerait des flux de trésorerie différentiels de 5 800 \$ (12 000 \$ – 5 000 \$ – 1 200 \$). Il faudrait donc des produits supplémentaires de 1 600 \$ pour égaler les flux de trésorerie différentiels de 7 400 \$ générés par l'option 1 (7 400 \$ – 5 800 \$). Pour vendre 10 000 kWh à 1 600 \$, il faudrait que le tarif soit de 0,16 \$ le kilowattheure. Le tarif moyen sur le marché de la dernière année a été de 0,195 \$ ((0,14 \$ + 0,25 \$) ÷ 2), ce qui est supérieur au tarif minimum requis pour générer des flux de trésorerie différentiels au moins équivalents à ceux de l'option 1.

D'un point de vue quantitatif, l'option 2 semble préférable, car elle générerait des flux de trésorerie différentiels plus élevés que ceux de l'option 1. Toutefois, ce point de vue ne tient pas compte des frais annuels de 10 000 \$ que Bricol-aide devra payer si elle ne produit pas suffisamment d'électricité pour répondre à ses propres besoins et doit en acheter de StarPower. Dans cette situation, l'option 1 serait manifestement supérieure à l'option 2. De plus, l'option 2 comporte un plus grand risque, car le tarif sur le marché fluctue et pourrait être moins élevé dans l'avenir.

### **Analyse qualitative**

D'un point de vue qualitatif, de nombreux facteurs doivent être pris en considération.

#### Besoins en électricité

Bricol-aide consomme actuellement 60 000 kWh d'électricité annuellement, selon les calculs réalisés plus haut, ce qui correspond à 86 % de la capacité que produiraient les panneaux solaires (60 000 ÷ 70 000). Selon l'option 1, StarPower vendrait à Bricol-aide toute l'électricité dont elle a besoin. Ainsi, même si les panneaux solaires installés sur le toit ne produisaient pas autant d'électricité que ce dont elle a besoin, Bricol-aide aurait assez d'électricité pour exercer ses activités. Toutefois, si Bricol-aide choisit l'option 2, elle devra s'assurer que les panneaux solaires produiront assez d'électricité pour répondre à ses besoins, et ce, au moins pour les cinq prochaines années, faute de quoi elle devra payer des frais annuels de 10 000 \$. Il sera alors plus coûteux d'avoir choisi l'énergie solaire que d'avoir continué à acheter de l'électricité à HydroW. Compte tenu de l'agrandissement de l'atelier qui est envisagé, Bricol-aide pourrait être incapable de produire toute l'électricité dont elle a besoin si elle ne peut pas installer des panneaux solaires sur la nouvelle partie de l'atelier. Il est essentiel pour votre entreprise de disposer d'une source d'électricité fiable, car vos clients utilisent de nombreux outils électriques lorsqu'ils travaillent dans l'atelier, de sorte que les efforts déployés pour contrôler l'utilisation de l'électricité pourraient n'avoir qu'un effet limité sur la consommation.

Par ailleurs, la production de 70 000 kWh par année est une moyenne. Il est donc possible que les panneaux solaires produisent moins d'électricité au cours d'une année donnée ou pendant certaines périodes de l'année. Il se peut aussi que Bricol-aide utilise plus d'électricité dans l'avenir que dans la dernière année, et que l'électricité produite ne suffise donc pas à répondre à ses

besoins. Les frais annuels de 10 000 \$ rendraient l'option 2 considérablement moins avantageuse que l'option 1 et également moins attrayante que l'achat d'électricité à HydroW.

#### Mesure incitative potentielle du gouvernement

Nous n'avons pas de précisions à ce sujet, mais la mise en place par le gouvernement d'une mesure incitative pour les entreprises qui possèdent ou qui louent des panneaux solaires aurait une incidence positive sur les flux de trésorerie de l'option 2. En effet, si Bricol-aide retenait cette option, elle louerait les panneaux. Elle ne pourrait toutefois pas profiter de cette mesure incitative si elle choisissait l'option 1.

#### Participation de la direction

Au titre de l'option 1, StarPower gèrerait l'électricité produite et Bricol-aide n'aurait pas à s'en occuper. Toutefois, au titre de l'option 2, Bricol-aide devrait probablement gérer la production d'électricité et s'assurer de stocker assez d'électricité pour les journées nuageuses et la nuit. Il faudrait aussi faire un suivi de l'électricité consommée pour s'assurer que les besoins en électricité ne sont pas supérieurs à ce qui est produit, afin d'éviter les frais annuels de 10 000 \$ imputés pour l'achat d'électricité. L'option 2 nécessiterait donc plus d'attention de la part de la direction que l'option 1.

#### Hypothèses utilisées

Vous avez mentionné que les prix de l'électricité vendue par HydroW sont en hausse. Une augmentation future des prix aurait une incidence sur les résultats de l'analyse des deux options ci-dessus, car les économies de coûts d'électricité seraient plus élevées que celles qui ont été calculées, ce qui ferait augmenter les flux de trésorerie différentiels. Toutefois, comme le prix de l'électricité achetée à StarPower au titre de l'option 1 se base sur le tarif d'HydroW, une hausse de ce tarif rendrait l'option 2 plus avantageuse que l'option 1.

Comme mentionné plus haut, la quantité d'électricité produite et les besoins en électricité de Bricol-aide pourraient différer des données historiques. En plus de soulever des enjeux de capacité au titre de l'option 2, ces différences auraient aussi un effet sur la quantité d'électricité qui pourrait être vendue si l'option 2 était retenue, ce qui influencerait sur les résultats de l'analyse.

Les tarifs sur le marché utilisés dans cette analyse sont tirés des données de la dernière année. Toutefois, rien ne garantit qu'ils demeureront à l'intérieur de cette fourchette dans l'avenir. Si les tarifs étaient plus élevés ou plus bas que la fourchette utilisée, les résultats de l'analyse s'en trouveraient modifiés.

## Recommandation

L'option 1 entraînerait des flux de trésorerie futurs plus stables, tandis que l'option 2 serait plus risquée, mais aurait un plus grand potentiel sur le plan des flux de trésorerie différentiels, d'autant plus que le tarif le plus bas donnerait des flux de trésorerie différentiels presque aussi élevés que ceux de l'option 1. Or, compte tenu du risque lié à l'option 2 d'avoir à payer des frais annuels de 10 000 \$ pour acheter de l'électricité si Bricol-aide n'arrive pas à en produire suffisamment, je recommande de retenir l'option 1 afin d'éviter que Bricol-aide se retrouve dans une situation où le projet de conversion à l'énergie solaire génère des flux de trésorerie négatifs. Toutefois, si l'agrandissement potentiel donne plus de superficie sur le toit pour installer des panneaux solaires et que l'électricité ainsi produite dépasse les besoins supplémentaires en électricité créés par l'agrandissement, la question de la capacité pourrait devenir moins problématique et l'option 2 pourrait devenir plus intéressante.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser le projet de conversion à l'énergie solaire.

**Compétent** – Le candidat analyse le projet de conversion à l'énergie solaire et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur le projet de conversion à l'énergie solaire et formule une recommandation.

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

Le candidat analyse les énoncés de vision, de mission et de valeurs de la société.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité	<b>B</b>

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

*5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

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

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

Vous avez dit que vous aviez rédigé vos énoncés de vision, de mission et de valeurs en vous inspirant d'exemples trouvés sur les sites Web de quincailleries. J'ai lu ces énoncés après avoir discuté avec vous de votre entreprise, et je crains que ce qui convenait à certaines quincailleries ne convienne pas dans votre cas.

Par exemple, dans votre énoncé de vision, vous mentionnez vouloir que Bricol-aide soit la société qui génère les plus gros bénéfices dans le secteur de la réparation domiciliaire. Jamais, quand vous m'avez décrit votre entreprise, vous n'avez mentionné l'importance de générer des bénéfices. Même s'il s'agit sûrement d'un de vos objectifs, je n'ai pas l'impression que c'est ce qui vous motive vraiment. En fait, votre entreprise a été inspirée par l'incidence environnementale positive de réparer un article plutôt que de le jeter et d'en acheter un nouveau, et aussi par l'idée de permettre aux clients de partager les outils dont ils ont besoin pour leur éviter d'avoir à les acheter. Vous offrez également à vos employés des laissez-passer de transport en commun et des prêts pour l'achat de vélos électriques, et vous installez des panneaux solaires. Il est évident que votre souci pour l'environnement est l'une des forces motrices de l'entreprise, et nous devons mettre en valeur cet aspect dans les énoncés.

Votre énoncé de mission parle de proposer le plus large éventail d'outils à des prix concurrentiels. Ce genre d'énoncé pourrait convenir à une quincaillerie, qui veut offrir une vaste sélection d'outils et de marques, mais pas à votre entreprise. Vous disposez peut-être de tous les types d'outils dont les clients pourraient avoir besoin, mais vous semblez proposer un nombre limité de marques (tous vos petits outils sont de marque La Boîte à outils), notamment en raison de l'importance pour vous d'offrir des outils de qualité dans l'atelier et en location. Vous avez également mentionné qu'il est essentiel pour vous d'attirer et de conserver du personnel compétent et sympathique (et de former chaque employé pour qu'il soit un expert dans son domaine). Votre énoncé de mission devrait donc mettre l'accent sur la qualité de vos outils et sur votre service exceptionnel plutôt que sur le large éventail d'outils, et, au lieu de parler de prix concurrentiels, l'énoncé devrait souligner les économies que réalisent les clients lorsqu'ils réparent leurs articles et utilisent des outils loués.

Vous avez mentionné que vous souhaitez inciter les clients à réparer leurs articles. Grâce à l'expertise de son personnel, à ses outils de qualité et à ses cours variés, Bricol-aide propose un environnement dans lequel les clients se sentent à l'aise d'accomplir des tâches qui ne leur sont pas familières et pour lesquelles ils ne sont peut-être pas très doués. Il serait valable d'inclure cet aspect dans votre énoncé de mission.

Les valeurs, quant à elles, sont toutes louables, mais je me demande là encore à quel point elles sont pertinentes pour votre entreprise. Par exemple, y a-t-il des employés dans l'entreprise qui travaillent réellement en équipe?

Cette valeur est toutefois adéquate si vous considérez que le client et le membre du personnel qui l'aide forment une équipe.

La rapidité du service, quant à elle, pourrait entrer en conflit avec le type de services que vous proposez. Un service rapide pourrait être approprié pour une quincaillerie traditionnelle. Cependant, vous offrez des services qui nécessitent généralement de prendre son temps et de faire preuve de patience avec les clients : en effet, vous les aidez à fabriquer ou à réparer leurs propres articles ménagers. Comme la plupart des clients n'ont pas la compétence nécessaire, vous devez consacrer suffisamment de temps à les former. Les cours que vous proposez ne sont pas non plus le type de service pour lequel la rapidité est généralement recherchée. Si les clients ont des questions et des commentaires, ils ne seront probablement pas très satisfaits d'un « service rapide ».

Offrir un service à faible coût est généralement une bonne valeur si l'objectif est de convaincre les clients de réparer leurs articles ménagers plutôt que de les remplacer, pour des raisons environnementales. Toutefois, les produits et les technologies écologiques coûtent souvent plus cher, et le fait de trop mettre l'accent sur les faibles coûts pourrait entrer en conflit avec le souci de Bricol-aide pour l'environnement.

Enfin, quel est le rôle de l'ingéniosité? Votre personnel doit-il faire preuve d'ingéniosité pour aider les clients à résoudre leurs problèmes de réparation? Pour ce qui est du respect, il s'agit d'une valeur assez courante, surtout dans le secteur du service à la clientèle. Ces valeurs pourraient convenir à votre entreprise, mais vous devriez prendre le temps d'y réfléchir.

Voici d'autres valeurs que vous pourriez envisager d'adopter :

- **Bon traitement des employés** : Il est important pour vous d'embaucher du personnel compétent et de le fidéliser; vous pourriez donc ajouter le bon traitement des employés à vos valeurs fondamentales.
- **Diversité et inclusion** : Compte tenu de votre volonté de soutenir les parents qui travaillent dans votre entreprise et de l'importance que vous accordez personnellement à la diversité, je pense qu'il devrait s'agir d'une des valeurs officielles de l'entreprise.
- **Durabilité** : Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'incidence environnementale positive d'entreprises semblables à Bricol-aide a été la principale source d'inspiration pour sa création. Beaucoup d'autres décisions que vous prenez sont liées à cette valeur. Il semblerait négligent de ne pas l'inclure.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat ne satisfait pas aux exigences de la cote En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les énoncés de vision, de mission et de valeurs de l'entreprise.

**Compétent** – Le candidat analyse les énoncés de vision, de mission et de valeurs de l'entreprise.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les énoncés de vision, de mission et de valeurs de l'entreprise.

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 14 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 2**

**(Temps suggéré : 80 minutes)**

En juin 2023, les résidents de Freemont (Nouvelle-Écosse) se sont réjouis de l'ouverture du Centre médical communautaire Freemont (le Centre) dans leur région. Le Centre s'est donné la mission de « fournir des soins de santé de qualité par l'entremise d'employés chevronnés »; sa vision consiste à « offrir des soins de qualité avec compassion, en demeurant au fait des avancées médicales et technologiques ». La vision à long terme du Centre est notamment d'aider les pays en développement en matière d'équipement médical. Nous sommes le 25 septembre 2023; Tamar Hoffman, cheffe de la direction du Centre, vous a engagé à titre de consultant, vous, CPA, en attendant de recruter un chef des finances.

Le service de la comptabilité est composé de Neesha et Yan, qui partagent un accès au système comptable pour pouvoir se remplacer si l'un ou l'autre est absent. Neesha agit actuellement comme chef des finances, mais elle n'est pas qualifiée pour occuper ce poste en permanence. Elle a besoin de votre aide pour déterminer le traitement comptable de la subvention de 1 million \$ que le ministère de la Santé de la Nouvelle-Écosse (le ministère) a versée au Centre en juin 2023 et qui doit servir à couvrir le coût d'acquisition du bâtiment. Neesha a comptabilisé la totalité de la subvention dans les produits. Le bâtiment est inscrit à l'actif et amorti sur 40 ans, et l'amortissement a débuté en juin 2023. Le Centre applique les Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL) et suit la méthode du report; son exercice se termine le 31 mai. Tamar ne passe pas en revue le travail de Neesha, mais elle est satisfaite des résultats du premier trimestre.

Le 15 septembre 2023, le Centre a reçu un don de 500 000 \$. Selon le donateur, les fonds peuvent servir à n'importe quelle fin. Le Conseil d'administration (le Conseil) a décidé de consacrer les fonds à l'achat de matériel destiné à la nouvelle clinique de réadaptation qui ouvrira ses portes en septembre 2025 et de placer les fonds en attendant. Neesha veut votre avis sur le traitement comptable du don. De plus, Tamar vous demande d'analyser les options de placement (Annexe I). Elle aimerait que le rendement obtenu couvre les frais de marketing de 70 000 \$ prévus pour la première année d'activité de la clinique.

Le Conseil a adopté une motion visant l'obtention d'un financement pour une nouvelle ambulance pour le transfert des patients. Tamar vous demande d'analyser les options de financement et d'en recommander une (Annexe II).

Tamar aimerait améliorer les contrôles internes; elle vous demande d'analyser les faiblesses des contrôles que vous relevez et de recommander des améliorations (Annexe III).

Neesha ne sait pas trop sur quoi baser la répartition des coûts communs des services. Elle se demande si elle doit se baser sur les charges salariales assumées par chaque service, car ces données lui sont facilement accessibles. Elle a préparé des informations sur les services et les coûts communs afin que vous puissiez faire la répartition pour le premier trimestre selon la base la plus appropriée (Annexe IV).

Enfin, Neesha a besoin d'aide pour mesurer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale. Plus précisément, elle veut que vous recommandiez et expliquiez les indicateurs clés de performance (ICP) pouvant être utilisés à cette fin. Elle veut aussi que vous suggériez des moyens d'améliorer la performance de ces deux services concernant ces ICP.

## **ANNEXE I**

### **OPTIONS DE PLACEMENT**

#### **Option 1**

- Un certificat de placement garanti (CPG) non remboursable d'une durée de trois ans, assorti d'un taux d'intérêt annuel fixe de 6 %.

#### **Option 2**

- Des fonds communs de placement d'actions à gestion active; ces fonds ont généré, au cours des deux dernières années, un rendement annuel moyen de 10 %, avant déduction des frais de gestion de 3 %.

#### **Option 3**

- Un compte d'épargne offrant un rendement correspondant au taux préférentiel moins 2 %. Le taux préférentiel est actuellement de 6,5 %.

#### **Option 4**

- Un ami de Neesha, qui détient le titre de planificateur financier agréé, gère lui-même ses placements en ligne et a proposé à Neesha de lui montrer comment cela fonctionne. L'an dernier, il a obtenu un rendement de 10 %.

## **ANNEXE II**

### **OPTIONS DE FINANCEMENT POUR LA NOUVELLE AMBULANCE**

L'ambulance et son équipement coûteront 180 000 \$. Ceux-ci dureront probablement 14 ans, mais le Centre prévoit les remplacer après 10 ans pour suivre l'évolution de la technologie. Il faudra obtenir l'approbation du Conseil si les paiements annuels totalisent plus de 60 000 \$.

#### **Option 1**

- Emprunt bancaire de trois ans auprès de la Banque du comté de Freemont
- Intérêts : Taux variable correspondant au taux préférentiel (actuellement de 6,5 %) majoré de 3 %, payables mensuellement
- Remboursements de capital mensuels : 5 000 \$
- Prêt garanti par les actifs financés

#### **Option 2**

- Emprunt bancaire de cinq ans auprès de la Banque internationale de Nouvelle-Écosse
- Paiements mensuels (capital et intérêts) : 4 100 \$
- Prêt garanti par l'ensemble des actifs du Centre

#### **Option 3**

- Location de l'ambulance et de l'équipement pour une durée de cinq ans auprès de Médi-Location inc.
- Paiements mensuels : 2 800 \$
- Au terme du contrat de location-exploitation, les actifs sont rendus à Médi-Location, qui les vend ensuite à un prix abordable à des pays en développement.

### **ANNEXE III PRINCIPAUX PROCESSUS**

Yan prépare le rapprochement bancaire. Neesha le passe en revue si Yan a rencontré des problèmes. Yan fait également la codification des comptes et enregistre toutes les factures des fournisseurs dans le système comptable lorsqu'il les reçoit des différents services. Yan paie les fournisseurs toutes les deux semaines, et Neesha autorise le total des décaissements après avoir demandé à Yan si tout est beau avec les paiements.

Neesha prépare le budget, les états financiers et la paie pour l'ensemble du Centre (laquelle représente le coût le plus important de chaque service) ainsi que les rapports pour le ministère. Neesha supervise aussi d'autres chefs de service.

Les feuilles de temps sont remplies par chaque employé et envoyées à Neesha une fois toutes les deux semaines, le jour même où la paie est préparée. Neesha approuve les feuilles de temps après y avoir jeté un bref coup d'œil pour s'assurer qu'elles semblent raisonnables.

Les chefs de service reçoivent un budget de dépenses pour chaque poste du grand livre général, et Yan leur fournit un état des résultats mensuel afin qu'ils puissent examiner la performance de leur service. Les chefs de service ont mentionné à Neesha qu'ils doivent souvent demander à Yan de réattribuer plusieurs charges au compte approprié.

Les chefs de service utilisent le programme Planification Plus pour créer les horaires de chacun. Tous les changements d'horaire sont traités dans ce programme, y compris les changements de dernière minute pour les congés de maladie, les heures supplémentaires, etc. Ce programme sert uniquement à préparer les horaires. Les chefs de service sont encouragés à limiter le plus possible les heures supplémentaires.

Chaque chef de service a une carte de crédit pour régler les achats courants de son service. Lorsque Yan effectue le rapprochement bancaire mensuel, il compare les relevés mensuels de ces cartes de crédit aux factures. Les chefs de service fournissent des factures pour les achats supérieurs à 1 000 \$. Yan code toutes les autres dépenses selon le nom du fournisseur.

## ANNEXE IV INFORMATIONS SUR LES SERVICES ET LES COÛTS COMMUNS DU CENTRE

Le Centre compte quatre services qui partagent des coûts : Soins d'urgence, Soins hospitaliers, Médecine familiale (clinique médicale externe) et Soins de longue durée. Les coûts communs à répartir entre les services proviennent de trois centres de coûts : Soutien informatique, Entretien ménager et Service alimentaire.

### Coûts communs du premier trimestre

Centre de coûts	Coûts totaux
Soutien informatique	14 250 \$
Entretien ménager	36 432 \$
Service alimentaire	32 715 \$

### Données des différents services – premier trimestre (92 jours)

Élément	Soins d'urgence	Soins hospitaliers	Médecine familiale	Soins de longue durée
Produits	320 000 \$	275 000 \$	350 000 \$	180 000 \$
Charges salariales	230 000 \$	170 000 \$	245 000 \$	105 000 \$
Superficie (en pieds carrés)	5 000	15 000	8 000	18 000
Nombre de jours de maladie utilisés	50	10	15	5
Nombre de tickets d'assistance envoyés au Soutien informatique	5	10	20	15
Temps moyen de résolution d'un ticket d'assistance (en heures)	7	2	1,25	1
Nombre d'employés	40	30	10	15
Nombre de repas livrés aux patients	295	1 210	0	2 130
Nombre de ménages par jour	5	1	2	3
Durée d'un ménage (en heures)	2	1,5	1,5	2,5
Nombre d'heures de formation des employés	0	10	40	50
Nombre d'immobilisations acquises	2	1	2	4
Nombre d'heures supplémentaires travaillées	180	100	50	75
Temps d'attente moyen des patients (en heures)	8	S. O.	1	S. O.

**GUIDE DE CORRECTION 3-2**  
**CENTRE MÉDICAL COMMUNAUTAIRE FREEMONT (LE CENTRE)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Tamar Hoffman  
De : CPA  
Objet : Diverses préoccupations concernant le Centre

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

Le candidat analyse les traitements comptables de la subvention publique et du don.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

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

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

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

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

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

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

**Subvention publique**

Selon l'alinéa 4410.02 b), « Apports – Comptabilisation des produits », des NCOSBL, la subvention publique est un apport :

« **Apport** : transfert sans contrepartie de trésorerie ou d'autres actifs à un organisme sans but lucratif, ou règlement ou annulation sans contrepartie d'un élément de passif de cet organisme. Le financement public fourni à un organisme sans but lucratif est considéré comme un apport.

On distingue trois types d'apports aux fins du présent chapitre :

i) **Apport affecté** : apport grevé d'une affectation externe en vertu de laquelle l'organisme est tenu d'utiliser l'actif en cause à une fin déterminée. Un apport affecté à l'achat d'une immobilisation ou un apport constitué par l'immobilisation elle-même sont des exemples d'apports affectés.

- ii) **Dotation** : type d'apport grevé d'une affectation externe en vertu de laquelle l'organisme est tenu de maintenir en permanence les ressources attribuées, bien que les actifs qui constituent l'apport puissent changer de temps à autre.
- iii) **Apport non affecté** : apport qui n'est pas affecté et qui ne constitue pas une dotation. »

Comme le ministère de la Santé de la Nouvelle-Écosse (le ministère) exige que la subvention publique serve à couvrir le coût d'acquisition du bâtiment, cette subvention constitue un apport affecté, puisqu'elle est grevée d'une affectation externe.

Le Centre présente son information financière selon la méthode du report. Il faut donc consulter les paragraphes 4410.28 et .33 pour obtenir des indications sur la façon de traiter la subvention de 1 million \$ accordée pour le bâtiment. Selon le paragraphe 28 :

*« Selon la méthode du report, les apports grevés d'une affectation imposant une obligation non encore remplie sont cumulés à titre d'apports reportés. Par conséquent, l'excédent des produits de l'organisme sur ses charges pour la période considérée représente l'augmentation des ressources qui ne sont pas affectées à des charges spécifiques d'une période future. Les organismes qui optent pour la méthode de la comptabilité par fonds affectés se réfèrent aux paragraphes 4410.57 à .77. »*

Le Centre a reçu la somme de 1 million \$ pour couvrir les dépenses en immobilisations liées au bâtiment; toutefois, le Centre ne peut pas comptabiliser le plein montant dans les produits, comme l'a fait Neesha.

Reportons-nous maintenant au paragraphe 33 pour déterminer la façon de comptabiliser l'apport relatif au bâtiment :

*« Les apports affectés à l'achat d'immobilisations qui seront amorties doivent être reportés et comptabilisés en produits selon la même méthode que celle suivie pour l'amortissement des immobilisations acquises. »*

Comme la subvention publique a été utilisée pour couvrir le coût d'acquisition du bâtiment, elle peut être comptabilisée en produits selon le même taux que celui utilisé pour l'amortissement de l'immobilisation. L'actif de 1 million \$ est enregistré à titre de passif d'apport reporté et comptabilisé en produits sur 40 ans, ce qui signifie qu'un montant de 25 000 \$ ( $1\ 000\ 000\ \$ \div 40$ ) peut être comptabilisé en produits au cours du premier exercice. Le solde de l'apport reporté est réduit selon le même taux que celui utilisé pour l'amortissement de l'immobilisation.

Pour corriger la comptabilisation initiale de la subvention :

Dt Produits tirés de la subvention	1 000 000 \$
Ct Apports reportés afférents aux immobilisations	1 000 000 \$

Pour comptabiliser l'amortissement des produits tirés de la subvention pour le premier exercice :

Dt Apports reportés afférents aux immobilisations	25 000 \$
Ct Produits tirés de la subvention relative au bâtiment	25 000 \$

À la fin du premier exercice, le passif du Centre au titre des apports reportés afférents aux immobilisations s'établira à 975 000 \$, et diminuera de 25 000 \$ par exercice à mesure que le Centre comptabilisera l'apport en produits.

## Don

Le don de 500 000 \$ serait traité différemment de la subvention relative au bâtiment, étant donné que les fonds ne sont pas affectés. En plus de la définition d'« apport » reproduite ci-dessus, l'alinéa 02 c) du chapitre 4410 fournit des indications supplémentaires au sujet de la définition d'« affectation » :

*« **Affectation** : obligation faite à un organisme d'utiliser d'une façon prescrite des ressources. Les affectations externes sont imposées depuis l'extérieur de l'organisme, habituellement par l'apporteur des ressources. Les affectations internes sont imposées de façon officielle par l'organisme lui-même, habituellement par résolution du conseil d'administration. Les affectations grevant les apports sont nécessairement externes. L'actif net ou les soldes de fonds peuvent être grevés d'affectations internes ou externes. L'actif net ou les soldes de fonds grevés d'une affectation interne sont souvent appelés "réserves". »*

Comme le donateur a dit que les fonds peuvent servir à n'importe quelle fin et, par conséquent, n'a imposé aucune affectation externe à l'égard du don, celui-ci ne répond pas à la définition d'« apport affecté ». Selon cette définition, la décision du Conseil d'administration (le Conseil) de consacrer ce don à l'achat de matériel destiné à la nouvelle clinique de réadaptation ne fait pas du don un apport affecté. Par conséquent, le montant de 500 000 \$ serait un don non affecté.

Pour déterminer la façon de comptabiliser les produits tirés de cet apport non affecté, nous pouvons appliquer les indications énoncées aux paragraphes 4410.47 et .48 :

*« Les apports non affectés doivent être comptabilisés en produits de la période.*

*Du fait que l'organisme peut utiliser à sa guise les apports non affectés, ceux-ci peuvent servir à financer les activités de la période en cours et des périodes futures, selon les besoins. L'organisme comptabilise cette augmentation de ses ressources économiques au moment où elle survient, en présentant ces apports comme des produits de la période. »*

Comme le don n'est pas grevé d'affectations externes, la totalité du montant de 500 000 \$ doit être comptabilisée dans les produits de la période. Bien qu'il ne soit pas prévu de dépenser les fonds avant 2025, les produits doivent néanmoins être comptabilisés en septembre 2023, au moment où le don a été reçu :

Dt Trésorerie	500 000 \$	
	Ct Don	500 000 \$

Cet apport n'est pas affecté, mais comme le Conseil a décidé de consacrer les fonds à l'achat de matériel destiné à la clinique de réadaptation, il est grevé d'une affectation interne. Il faut donc fournir des informations à son sujet, conformément à l'alinéa 26 c) du chapitre 4400 :

« Les informations suivantes doivent être fournies :

- a) les montants des apports reportés attribuables à chaque grande catégorie d'affectations externes, et une description de ces affectations;
- b) le montant de l'actif net qui, en vertu d'affectations externes, doit être conservé en permanence à titre de dotations;
- c) le montant de l'actif net grevé d'affectations internes et, séparément, le montant grevé d'affectations externes autres que celles dont il est question à l'alinéa b) ci-dessus. »

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les traitements comptables de la subvention et du don.

**Compétent** – Le candidat analyse les traitements comptables de la subvention et du don.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les traitements comptables de la subvention et du don.

### Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat analyse les options de placement pour le don.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
5.2.2	Évaluer le portefeuille de placements de l'entité	<b>B</b>

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

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

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

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

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

Le Centre devra avoir accès aux fonds quand il en aura besoin en septembre 2025 pour la clinique de réadaptation. Comme nous sommes en septembre 2023, le Centre peut placer les fonds pendant deux ans. De plus, Tamar espère que les produits financiers tirés du placement d'ici septembre 2025 couvriront les frais de marketing de 70 000 \$ prévus pour la première année.

Pour couvrir ce montant de 70 000 \$, il faudrait que le placement atteigne au moins 570 000 \$ dans deux ans. Si l'on suppose que le placement initial de 500 000 \$ aurait une capitalisation annuelle (possible pour certaines des options de placement, mais non pour toutes) et une croissance de 70 000 \$ d'ici septembre 2025, qui suffirait pour couvrir les frais de marketing prévus pour la première année, cela correspondrait à un rendement annuel moyen de 6,77 % (TAUX étant donné que  $N_{pm} = 2$ ,  $V_a = 500\,000$ ,  $V_c = 570\,000$ ).

**Option 1 – Certificat de placement garanti (CPG)**

Si cette option avait une capitalisation annuelle et un taux de rendement de 6 %, elle rapporterait 595 508 \$ après trois ans ( $V_c$  étant donné que TAUX = 6 %,  $N_{pm} = 3$ ,  $V_a = 500\,000$ ). Il s'agirait d'une option très sûre pour protéger le montant placé, et le rendement serait garanti; les fonds seraient toutefois immobilisés pendant trois ans. Nous sommes en septembre 2023, et la clinique de réadaptation ouvrira ses portes en septembre 2025. Or cette option n'offre pas la possibilité de retirer les fonds avant 2026. Elle n'est donc pas envisageable si la société prévoit avoir besoin du montant de 500 000 \$ et des intérêts connexes au cours de la première année d'exploitation de la clinique de réadaptation. Dans l'ensemble, cette option de placement présenterait un risque faible, mais ne cadrerait pas avec le calendrier en place. Elle ne permettrait pas non plus de dégager d'ici septembre 2025 le rendement annuel de 6,77 % requis pour financer les frais de marketing de 70 000 \$.

### **Option 2 – Fonds communs de placement d'actions à gestion active**

Cette option pourrait rapporter 572 450 \$ après deux ans ( $V_c$  étant donné que TAUX = 7 %,  $N_{pm} = 2$ ,  $V_a = 500\,000$ ), selon un taux de rendement de 7 % (rendement de 10 % – frais de gestion de 3 %). La préservation du capital représenterait le risque le plus important associé aux fonds d'actions. Bien qu'historiquement les fonds aient enregistré un rendement de 10 %, il existe un risque que le marché soit baissier au moment où vous aurez besoin des fonds, auquel cas vous vendriez vos parts à perte et pourriez même ne pas récupérer le montant que vous aurez placé initialement. Les frais de gestion élevés de 3 % constituent l'autre inconvénient. Ces fonds ont généré un rendement net de 7 % au cours des deux dernières années. Cette option serait plus risquée, mais, si l'on suppose que les fonds se comportent comme ils l'ont fait au cours des dernières années (ce qui n'est pas garanti), elle cadrerait avec le calendrier et permettrait d'atteindre le taux de rendement souhaité d'ici septembre 2025 pour couvrir les frais de marketing de 70 000 \$.

### **Option 3 – Compte d'épargne**

Cette option pourrait rapporter 546 013 \$ après deux ans ( $V_c$  étant donné que TAUX = 4,5 %,  $N_{pm} = 2$ ,  $V_a = 500\,000$ ). Il s'agit d'une option à faible risque puisque le capital est garanti, mais elle est aussi celle qui offre le taux le plus bas. Elle donne la latitude de retirer les fonds en tout temps, de sorte qu'ils seraient disponibles à l'ouverture de la clinique de réadaptation. Cette option comporte également une certaine part de risque, car le taux est variable. Si le taux préférentiel fluctue, les rendements fluctueront eux aussi. Le taux préférentiel devra atteindre 8,77 % pour que les fonds tirés de cette option soient suffisants pour couvrir les frais de marketing prévus (8,77 % – 2,00 % = taux prévu de 6,77 %). Comme dans le cas du CPG, cette option ne permettrait pas, compte tenu du taux préférentiel actuel, de générer d'ici septembre 2025 le rendement requis pour couvrir les frais de marketing prévus pour la première année.

### **Option 4 – Placement autogéré**

Cette option pourrait rapporter 605 000 \$ après deux ans ( $V_c$  étant donné que TAUX = 10 %,  $N_{pm} = 2$ ,  $V_a = 500\,000$ ). L'un des principaux avantages de cette option serait l'élimination des frais de gestion coûteux, comme les frais de gestion de 3 % dont sont assortis les fonds communs de placement d'actions à gestion active. De plus, comme cette option donne au Centre le contrôle total sur les décisions de placement, vous seriez en mesure de déterminer le niveau de risque que vous êtes prêt à assumer. Cette option vous permettrait en outre d'obtenir le rendement requis de 6,77 %, si vous êtes en mesure de générer un rendement similaire à celui de votre ami. Comme pour les fonds communs de placement d'actions, vous pourriez vendre vos placements lorsque vous avez besoin d'argent, mais il y a un risque que leur valeur ait baissé au moment de la vente.

Par contre, vous ne possédez peut-être pas suffisamment d'expérience en placement pour prendre des décisions importantes. Vous devriez assurément consacrer beaucoup de temps à des recherches afin d'être suffisamment ferré en finance pour gérer vos propres placements. Par exemple, pour savoir comment diversifier adéquatement un portefeuille et à quel moment négocier des titres, il faut une certaine expertise en finance. La multiplication des opérations est une erreur courante liée aux placements autogérés. Par exemple, quand les marchés sont baissiers, les gens vendent souvent leurs titres par crainte de perdre encore plus d'argent, alors que ce n'est peut-être pas la meilleure décision à prendre. De plus, la surveillance des placements pourrait prendre un temps considérable. Vous n'auriez pas à payer de frais de gestion coûteux, mais sachez que ces frais servent à payer un professionnel qui gère les fonds et qui surveille les risques pour vous. Bien que cette option puisse sembler être la plus intéressante de prime abord, elle comporte de nombreux inconvénients, notamment le risque qui y est associé ainsi que l'expertise et le temps requis.

### **Recommandation**

Pour avoir accès aux fonds au moment voulu et générer le meilleur rendement possible pour couvrir les frais de marketing, je vous recommande de choisir l'option 3, soit le compte d'épargne. Cette option ne répond pas à vos besoins en matière de rendement, mais les options 2 et 4 sont trop risquées et pourraient vous faire perdre les fonds dont vous aurez besoin pour la clinique de réadaptation. L'option 1 serait la meilleure, puisque son rendement se rapprocherait du rendement souhaité, mais elle ne vous permettrait pas d'avoir accès aux fonds à temps. Avant de prendre une décision, il serait souhaitable de chercher un CPG d'une durée de deux ans pour en comparer le rendement à celui du compte d'épargne.

De plus, le Conseil devrait envisager d'utiliser une partie de ces fonds pour financer l'achat de l'ambulance au lieu d'emprunter maintenant à cette fin. La société pourrait emprunter des fonds dans deux ans, quand elle en aura besoin pour la clinique de réadaptation.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les options de placement.

**Compétent** – Le candidat analyse les options de placement.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les options de placement et formule une recommandation.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)**

Le candidat analyse les options de financement pour l'ambulance.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
5.2.3	Évaluer les sources de financement	<b>B</b>

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

*5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

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

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

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

**Option 1 – Emprunt bancaire de trois ans auprès de la Banque du comté de Fremont**

Le principal inconvénient de cette option est que les paiements dépasseraient le seuil de 60 000 \$ au-delà duquel il faut obtenir l'approbation du Conseil. À eux seuls, les remboursements de capital s'élevaient à 60 000 \$ par année (5 000 \$ × 12 mois), et ce montant ne comprendrait pas les intérêts. Si cette option était retenue, elle devrait être approuvée par le Conseil.

Le taux d'intérêt correspondrait au taux préférentiel majoré de 3 %. Les taux d'intérêt variables peuvent être risqués en cas de hausse substantielle du taux préférentiel. Compte tenu du taux préférentiel actuel, le taux d'intérêt de 9,5 % (6,5 % + 3 %) de cet emprunt serait inférieur au taux de 14,4 % calculé ci-après pour l'option 2.

Le principal avantage de cette option, même si le montant dépasserait le seuil au-delà duquel il faut obtenir l'approbation du Conseil, est que l'emprunt serait remboursé plus rapidement que celui de l'option 2, d'une durée plus longue (cinq ans), ce qui libérerait des fonds au bout de trois ans que le Centre pourrait utiliser ailleurs. D'autre part, la réduction de la dette qu'entraînerait le remboursement hâtif du solde améliorerait le bilan.

De plus, le Centre aurait une entrée de trésorerie dans dix ans quand il remplacerait l'ambulance, parce qu'il pourrait la vendre à ce moment. Comme sa durée de vie utile est de 14 ans, l'ambulance devrait avoir une valeur résiduelle. Toutefois, cette option nécessiterait les paiements mensuels les plus élevés pendant les trois prochaines années, soit 5 000 \$ plus les intérêts, ce qui pourrait exercer une pression sur les flux de trésorerie du Centre et faire augmenter le risque de défaillance.

Cet emprunt ne serait garanti que par les actifs financés, ce qui serait préférable au fait de donner l'ensemble des actifs du Centre en garantie, comme l'exige la Banque internationale de Nouvelle-Écosse.

## **Option 2 – Emprunt de cinq ans auprès de la Banque internationale de Nouvelle-Écosse**

Cet emprunt semble intéressant, car les paiements mensuels totaliseraient 49 200 \$ par année (4 100 \$ × 12 mois), soit moins que le seuil au-delà duquel il faut obtenir l'approbation du Conseil.

Un taux fixe permettrait de connaître à l'avance le montant des paiements, ce qui faciliterait la planification des flux de trésorerie.

Nous devons déterminer le taux d'intérêt implicite de cette option pour pouvoir le comparer à celui de la première option. Le taux d'intérêt mensuel implicite de cet emprunt serait de 1,13 % (TAUX étant donné que  $N_{pm} = 60$ ,  $V_{pm} = 4\,100$ ,  $V_a = 180\,000$ , Type = 1 [début de la période]), ce qui correspondrait à un taux annuel de 14,4 %  $[(1 + 1,13\%)^{12} - 1]$ , ce qui est élevé; même si le taux préférentiel augmentait, il est peu probable qu'il augmenterait suffisamment pour que le taux de l'option 1 se rapproche de 14,4 %.

L'emprunt de l'option 2 serait garanti par l'ensemble des actifs du Centre. Bien que le risque de défaillance soit faible, il semble déraisonnable que la banque exige l'ensemble des actifs en garantie. Cette exigence accroîtrait le risque, car si le Centre n'était pas en mesure d'effectuer un paiement, il risquerait de perdre d'autres actifs que l'ambulance et l'équipement connexe uniquement.

Selon cette option, la dette du Centre serait affichée au bilan plus longtemps que dans le cas de l'option 1. Or, de manière générale, il est logique de financer les actifs sur une période qui se rapproche de leur durée de vie utile. De cet angle, l'option 2 l'emporte sur l'option 1. Comme pour l'option 1, le Centre pourrait s'attendre à une entrée de trésorerie à la vente de l'ambulance, dans dix ans, entrée dont le montant dépendrait de la valeur résiduelle de l'ambulance à ce moment.

## **Option 3 – Location de l'ambulance et de l'équipement**

Le principal avantage de cette option est qu'elle aurait le coût mensuel le plus bas, soit 2 800 \$ par mois, ou 33 600 \$ par année. Il s'agit donc de la meilleure option du point de vue des flux de trésorerie annuels.

L'ambulance devrait être rendue dans cinq ans, mais le Centre prévoyait de la garder pendant 10 ans. Si vous choisissez cette option, le Centre devra prendre une décision de financement semblable dans cinq ans plutôt que dans 10 ans. Dans l'hypothèse où l'inflation toucherait ce type d'actif, les paiements de location pourraient considérablement augmenter après cinq ans. Même si nous supposons qu'un autre contrat de location serait signé selon les mêmes modalités dans cinq ans, le taux d'intérêt implicite mensuel serait de 1,20 % (TAUX étant donné que  $N_{pm} = 120$ ,  $V_{pm} = 2\,800$ ,  $V_a = 180\,000$ , Type = 1 [début de la période]), ce qui correspondrait à un taux annuel de 15,3 %  $[(1 + 1,20\%)^{12} - 1]$ . Ce taux est légèrement supérieur à celui de l'option 2, et il est fondé sur l'hypothèse peu probable voulant que le montant des paiements mensuels de la deuxième période de location demeure inchangé, alors qu'il faudrait plutôt s'attendre à une augmentation des paiements mensuels. De plus, si le Centre louait l'ambulance, il ne pourrait pas obtenir sa valeur résiduelle après dix ans, comme ce serait le cas selon les options 1 et 2.

Cette option serait plus coûteuse, mais aurait pour principal avantage que le Centre disposerait toujours de l'ambulance et de l'équipement les plus récents et les plus modernes. Cela cadrerait bien avec la vision du Centre, qui consiste à demeurer au fait des avancées médicales et technologiques.

Cette option s'inscrirait également dans la vision à long terme du Centre, qui consiste à aider les pays en développement en matière d'équipement médical. À la fin du contrat de location, l'ambulance n'aurait que cinq ans et elle serait vendue à un prix abordable à un pays en développement qui en a besoin. Si le Centre achetait sa propre ambulance, il ne serait pas rentable de la vendre à un pays en développement à un prix abordable, et le Centre ne serait pas prêt à la vendre après cinq ans.

### **Recommandation**

Je vous recommande l'option 1, soit l'emprunt de trois ans auprès de la Banque du comté de Freemont, même s'il faudra obtenir l'approbation du Conseil parce que les paiements annuels dépasseront le seuil établi. Il s'agit de l'option qui comporte le moins de risque. De plus, elle offre le taux d'intérêt le plus bas des deux options de financement par emprunt, ainsi qu'un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt implicite de la location. Avoir une nouvelle ambulance tous les cinq ans serait un atout, mais ne serait pas raisonnable ni avantageux sur le plan des flux de trésorerie.

Comme mentionné précédemment, il serait aussi possible d'utiliser le montant du don pour acheter l'ambulance, et d'emprunter des fonds dans deux ans, lorsqu'ils seront nécessaires pour la clinique de réadaptation. Le Conseil devrait envisager cette option.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les options de financement.

**Compétent** – Le candidat analyse les options de financement et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les options de financement et formule une recommandation.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat analyse les faiblesses des contrôles relevées et formule des recommandations.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	<b>A</b>
4.1.2	Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus	<b>B</b>

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

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

*2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité*

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

*5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles*

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

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

*6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations*

J'ai examiné les divers contrôles du service de la comptabilité du Centre. Voici un résumé de mes constatations.

**Rapprochements bancaires**

Faiblesse : Yan prépare les rapprochements bancaires, et Neesha ne les passe pas en revue, à moins qu'il y ait un problème.

Incidence : Les rapprochements bancaires pourraient comporter des erreurs qui ne seraient pas détectées, ce qui fausserait le solde bancaire et les états financiers. Il pourrait aussi y avoir d'anciens éléments en suspens qui n'ont pas été compensés par la banque et qui devraient être annulés.

Recommandation : Neesha devrait commencer à passer en revue les rapprochements bancaires et les relevés bancaires immédiatement, et ce, chaque mois, pour repérer les éléments importants ou inhabituels. Elle devrait également laisser une trace d'éléments probants de sa revue pour que les auditeurs puissent tester ce contrôle.

### **Séparation des tâches**

Faiblesse : Yan prépare les rapprochements bancaires, enregistre toutes les factures des fournisseurs et traite les paiements.

Incidence : Le fait que Yan effectue toutes ces tâches ouvre la porte à la fraude et au détournement d'actifs. Par exemple, Yan pourrait se faire des paiements et les dissimuler, puisque personne ne passe en revue les rapprochements bancaires, qu'aucune facture n'est exigée pour justifier les paiements, et que personne n'examine les chèques émis.

Recommandation : Neesha devrait s'occuper de la fonction comptes fournisseurs si elle en a le temps. Autrement, si votre budget vous le permet, vous pourriez embaucher une personne à temps partiel pour s'occuper de cette fonction. Au sein de services ou d'organisations de petite taille, des contrôles compensatoires peuvent être mis en place s'il n'est pas possible de diviser le travail entre deux personnes. Par exemple, vous pourriez appliquer la recommandation susmentionnée et faire en sorte que Neesha passe en revue le travail de Yan. Une surveillance plus rigoureuse s'impose à tous les niveaux. Comme la séparation des tâches est limitée au sein d'une petite organisation, Tamar pourrait prendre part à certains processus de revue et d'approbation.

### **Codification des comptes de factures**

Faiblesse : C'est Yan, plutôt que les chefs de service, qui fait la codification des comptes de coûts des services.

Incidence : Cette situation pourrait donner lieu à des erreurs dans les états financiers. En effet, Yan ne peut pas toujours savoir dans quel compte il doit comptabiliser chaque charge, qu'il ait ou non la facture en main lorsqu'il détermine le code à lui attribuer. Il en résulte des inexactitudes dans les états financiers et de la frustration pour les chefs de service, qui doivent demander à Yan de réattribuer plusieurs charges aux comptes appropriés. Cette faiblesse peut aussi entraîner la prise de mauvaises décisions parce que les comparaisons entre les résultats réels et le budget sont basées sur des informations inexactes.

Recommandation : Les chefs de service devraient inscrire le code de charge pertinent sur chaque facture avant de l'envoyer à Yan pour qu'il s'occupe du paiement. Ils savent mieux que quiconque pourquoi chaque article est acheté et ils sont les mieux placés pour attribuer les charges aux comptes appropriés. Yan pourrait ensuite vérifier l'exactitude et le caractère raisonnable de la codification des comptes lorsqu'il reporte les charges, et faire un suivi auprès du chef de service concerné ou de Neesha s'il y a quoi que ce soit d'inhabituel.

### **Paiement bimensuel des fournisseurs**

Faiblesse : Yan paie l'ensemble des fournisseurs toutes les deux semaines, et Neesha ne fait que demander à Yan si tout est beau avec les paiements avant de les autoriser.

Incidence : Cette façon de faire pourrait engendrer des erreurs ou de la fraude, car personne ne vérifie le détail des paiements. Selon le processus actuel, seuls les chefs de service et Yan vérifient les factures. Or, ils pourraient effectuer des achats personnels ou non autorisés.

Recommandation : Neesha, CPA ou le nouveau directeur financier devraient autoriser tous les paiements après avoir vérifié que les montants concordent avec ceux des pièces justificatives, comme les factures à payer et les preuves de réception des marchandises ou des services (comme les bordereaux de marchandises, bordereaux de réception, etc.). Cela permettrait d'assurer l'exactitude de l'information financière et de veiller à ce que les fonds du Centre soient dépensés judicieusement. La personne devrait aussi laisser une trace d'éléments probants de sa revue et de son approbation des factures ou des relevés.

### **Absence de revue du travail de Neesha**

Faiblesse : Neesha effectue beaucoup de tâches, y compris certaines tâches que le directeur financier accomplirait normalement, et personne ne revoit son travail.

Incidence : Neesha fait peut-être bien son travail, mais des erreurs pourraient tout de même se glisser et donner lieu à une anomalie au niveau des états financiers ou des rapports transmis au ministère. Quelqu'un de plus qualifié que Neesha réalise normalement des tâches dont elle s'occupe actuellement. Il est donc possible qu'elle ne possède pas les compétences nécessaires pour effectuer correctement certaines de ces tâches. Plus particulièrement, les rapports pour le ministère pourraient contenir des erreurs, puisque Neesha a déjà demandé de l'aide concernant le traitement comptable de la subvention et du don.

Recommandation : Tamar, CPA ou le nouveau directeur financier devrait commencer dès maintenant à passer en revue le travail de Neesha, ce qui comprendrait l'examen et l'approbation de la paie. Ils devraient également vérifier si l'information financière du premier trimestre et les autres documents d'information financière comportent des erreurs ou des indices de fraude. Lorsque le nouveau directeur financier sera en poste, il devrait assumer les tâches les plus complexes, comme la préparation des rapports pour le ministère et la gestion des différents services, et il devrait poursuivre la revue du travail de Neesha. En outre, Yan pourrait gérer le processus de paie ou, si votre budget vous le permet, vous pourriez embaucher une personne à temps partiel pour qu'elle s'en occupe.

### **Approbation des feuilles de temps**

Faiblesse : Neesha approuve la paie après n'avoir jeté qu'un bref coup d'œil aux feuilles de temps pour s'assurer qu'elles semblent raisonnables.

Incidence : Selon le processus actuel, il est difficile pour Neesha de savoir si les feuilles de temps fournies par le personnel sont raisonnables ou exactes. Les employés pourraient déclarer plus d'heures et, en particulier, plus d'heures supplémentaires, de sorte que le Centre engagerait des coûts supplémentaires pour payer aux employés plus d'heures qu'ils en auraient travaillées, ce qui nuirait à son résultat net.

Recommandation : Les chefs de service devraient approuver les feuilles de temps des employés dont ils planifient l'horaire, car ils sauraient si les heures indiquées sont exactes. Par ailleurs, le Centre utilise déjà le programme « Planification Plus » pour faire le suivi de toutes les heures. Si possible, ce programme devrait être intégré au système comptable aux fins de la paie, et pourrait remplacer les feuilles de temps ou être utilisé conjointement avec celles-ci. Il s'agit de la source la plus exacte des heures travaillées par les employés, car c'est là que sont créés les horaires et que sont traités tous les changements de dernière minute. Neesha pourrait au moins comparer les heures payées aux heures consignées dans le programme Planification Plus.

### **Moment de l'approbation des feuilles de temps**

Faiblesse : Les feuilles de temps sont envoyées à Neesha pour approbation le jour où la paie est préparée.

Incidence : Le délai est trop court pour permettre une vérification adéquate avant la préparation de la paie. Même si les chefs de service approuvaient les feuilles de temps ou si Neesha s'aidait de Planification Plus, le processus serait trop précipité. Neesha risque donc de ne pas détecter d'éventuelles erreurs dans les montants de la paie versés à des employés et dans l'information financière.

Recommandation : Le Centre devrait prévoir un délai suffisant entre le moment où les services envoient les feuilles de temps et celui où la paie est préparée. Un délai de quelques jours laisserait à Neesha suffisamment de temps pour préparer la paie et procéder aux vérifications nécessaires, ce qui diminuerait le risque d'erreurs.

### **Achats par cartes de crédit**

Faiblesse : Les chefs de service n'ont pas à soumettre de reçu pour les achats par cartes de crédit de 1 000 \$ ou moins.

Incidence : Les chefs de service ont tout le loisir d'acheter des articles pour eux-mêmes ou qui ne sont pas nécessaires pour le service. De plus, le fait de ne pas avoir de reçus ou de factures pour justifier tous les achats n'est pas une bonne pratique d'affaires. En effet, il pourrait en résulter des détournements d'actifs, des dépenses excessives au sein des services ou des remboursements incomplets ou inexacts de la TVH. En outre, comme Yan code les dépenses selon le nom du fournisseur, les comptes pourraient être mal classés. Il semble en effet que Yan ait déjà commis des erreurs puisque les chefs de service ont informé Neesha qu'ils devaient souvent demander à Yan de réattribuer des charges au compte approprié.

Recommandation : Dès maintenant, un reçu devrait être exigé à l'appui de tous les achats, quel qu'en soit le montant, et Yan devrait examiner les reçus avant d'approuver les dépenses.

## Accès partagé

Faiblesse : Neesha et Yan partagent un accès au système comptable.

Incidence : Le partage d'accès empêche de savoir qui a saisi les opérations dans le système. En cas d'erreurs ou d'incohérences dans le système et les états financiers, il est difficile de déterminer qui en est responsable. De plus, le partage d'accès pourrait permettre de dissimuler une fraude, étant donné que les utilisateurs n'ont pas de mot de passe unique pour les identifier, et signifie également que Yan pourrait avoir accès à de l'information confidentielle ou à certaines parties du système qui devraient lui être inaccessibles, comme la paie, où il pourrait modifier les taux de salaire. Yan et Neesha ont tous deux la possibilité de faire des modifications non autorisées qui pourraient passer inaperçues.

Recommandation : Même si Neesha et Yan s'acquittent actuellement des tâches de l'un et de l'autre, ils devraient quand même avoir des identifiants de connexion distincts pour accéder au système comptable. Ainsi, il y aurait une piste d'audit claire quant à l'identité de la personne qui a inscrit une opération en particulier. Yan ne devrait avoir accès qu'aux parties du système liées à ses tâches.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat relève quelques-unes des faiblesses des contrôles et recommande quelques améliorations.

**Compétent** – Le candidat analyse quelques-unes des faiblesses des contrôles et recommande des améliorations.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs faiblesses des contrôles et recommande des améliorations.

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

Le candidat répartit entre les services les coûts communs du premier trimestre.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.3.1	Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes	A

<b>Grille de compétences des CPA – Compétence(s) habilitante(s)</b>	
<i>5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation</i>	
<i>5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti</i>	
<i>6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes</i>	

La répartition des coûts communs selon les charges salariales assumées par chaque service n'est pas une façon équitable de répartir les frais, car elle ne reflète pas l'utilisation des ressources. Par exemple, le service Médecine familiale se verrait facturer 33 % des frais liés aux repas, puisque ses charges salariales correspondent à 33 % du total des charges salariales des quatre services [ $245\,000 \$ \div (230\,000 \$ + 170\,000 \$ + 245\,000 \$ + 105\,000 \$)$ ], même si aucun repas n'a été livré à ses patients.

Vous m'avez fourni un résumé des données, que j'ai utilisé, après avoir identifié les inducteurs de coûts, pour répartir les coûts communs de manière à mieux refléter l'utilisation que fait chaque service des différentes ressources.

Le tableau suivant présente un inducteur de coûts et un taux pour chaque centre de coûts, selon les coûts totaux et le niveau d'activité.

<b>Centre de coûts</b>	<b>Montant total à répartir</b>	<b>Inducteur de coûts</b>	<b>Niveau d'activité</b>	<b>Taux</b>
Soutien informatique (note 1)	14 250 \$	Nombre d'heures d'assistance	95	150 \$ l'heure
Entretien ménager (note 2)	36 432 \$	Nombre d'heures de ménage	2 024	18 \$ l'heure
Service alimentaire	32 715 \$	Nombre de repas livrés aux patients	3 635	9 \$ le repas

Note 1 : Le nombre total de 50 tickets d'assistance envoyés au Soutien informatique (pour un coût de 285 \$ par ticket d'assistance :  $14\,250 \$ \div 50$  tickets) n'a pas été utilisé, car ce ne serait pas une façon équitable de répartir les frais, étant donné que le temps moyen de résolution d'un ticket d'assistance a varié considérablement selon le service l'ayant envoyé. Il serait plus équitable d'utiliser le nombre total d'heures consacrées à la résolution des tickets d'assistance, qui totalise 95 heures ( $5 \times 7 + 10 \times 2 + 20 \times 1,25 + 15 \times 1$ ).

Note 2 : La superficie totale (en pieds carrés) entretenue n'a pas été utilisée, car le ménage des locaux de certains services est effectué plus souvent et prend plus de temps. Le nombre total d'heures de ménage représenterait donc mieux la part des frais attribuables à chaque service. Au total, 2 024 heures de ménage ont été nécessaires au premier trimestre ( $5 \times 2 + 1 \times 1,5 + 2 \times 1,5 + 3 \times 2,5$ )  $\times$  92 jours, pour un coût arrondi de 18 \$ l'heure.

Nous pouvons maintenant appliquer les taux calculés ci-dessus à chacun des services en fonction de leur utilisation des différents centres de coûts.

<b>Centre de coûts</b>	<b>Soins d'urgence</b>	<b>Soins hospitaliers</b>	<b>Médecine familiale</b>	<b>Soins de longue durée</b>	<b>Total</b>
Soutien informatique (taux de 150 \$ l'heure)	5 250 \$ (150 \$ × 5 × 7)	3 000 \$ (150 \$ × 10 × 2)	3 750 \$ (150 \$ × 20 × 1,25)	2 250 \$ (150 \$ × 15 × 1)	14 250 \$
Entretien ménager (taux de 18 \$ l'heure)	16 560 \$ (18 \$ × 5 × 2 × 92)	2 484 \$ (18 \$ × 1 × 1,5 × 92)	4 968 \$ (18 \$ × 2 × 1,5 × 92)	12 420 \$ (18 \$ × 3 × 2,5 × 92)	36 432 \$
Service alimentaire (taux de 9 \$ le repas)	2 655 \$ (9 \$ × 295)	10 890 \$ (9 \$ × 1 210)	0 \$ (9 \$ × 0)	19 170 \$ (9 \$ × 2 130)	32 715 \$
<b>Total</b>	<b>24 465 \$</b>	<b>16 374 \$</b>	<b>8 718 \$</b>	<b>33 840 \$</b>	<b>83 397 \$</b>

Le meilleur moyen de répartir entre les services les coûts communs du premier trimestre serait d'utiliser les chiffres ci-dessus.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de répartir les coûts communs entre les services.

**Compétent** – Le candidat répartit les coûts communs entre les services.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit des explications détaillées sur sa répartition des coûts communs entre les services.

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

Le candidat recommande des indicateurs clés de performance (ICP) pour évaluer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale, ainsi que des mesures pour améliorer la performance des deux services relativement à ces ICP.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	<b>B</b>

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

*5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation*

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

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

Les ICP servent à évaluer les activités ou les éléments qui sont considérés comme des facteurs clés ou critiques de succès (FCS). Ils sont élaborés parallèlement aux FCS qui ont été identifiés comme étant essentiels à la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Les FCS définissent les comportements et les résultats cruciaux, et les ICP fournissent les indicateurs qui servent à mesurer les progrès. Les ICP doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (critères SMART).

Le Centre s'est donné la mission de fournir des soins de santé de qualité par l'entremise de professionnels chevronnés. Sa vision consiste à offrir des soins de qualité avec compassion, en demeurant au fait des avancées médicales et technologiques. Compte tenu de votre mission et des données que vous nous avez fournies, nous recommandons l'utilisation de certains des ICP suivants dans les services Soins d'urgence et Médecine familiale, ainsi que la mise en œuvre de mesures pour améliorer la performance des deux services relativement aux ICP choisis.

## **ICP non financiers**

### Temps d'attente

Le nombre moyen d'heures d'attente par patient devrait être un ICP. Le temps d'attente des patients du service Soins d'urgence est actuellement de huit heures, et celui des patients du service Médecine familiale, d'une heure. Dans l'optique d'offrir aux patients une expérience positive et des soins de qualité avec compassion, les deux services pourraient se fixer des objectifs de réduction du temps d'attente. Ils pourraient atteindre ces objectifs grâce à une planification plus efficiente des horaires du personnel ou à la mise en place d'un système de prise de rendez-vous dans le service Médecine familiale. Le temps d'attente devrait ainsi diminuer, sans toutefois que cela compromette les soins prodigués aux patients pendant leur visite.

### Expérience des patients

Pour déterminer si les patients reçoivent des soins empreints de compassion et ont une expérience positive, vous pourriez leur demander de répondre à un sondage après leur visite, dans le cadre duquel ils pourraient attribuer une cote au service reçu et formuler des commentaires. Le questionnaire du sondage pourrait être disponible en format papier ou en ligne. La cote moyenne obtenue pour la période servirait d'ICP. Les patients pourraient formuler anonymement des commentaires et des recommandations sur la façon d'améliorer leur visite et leur expérience. Le personnel, dont les médecins, les infirmières et les membres du personnel administratif, pourrait également être évalué sur la base des commentaires recueillis grâce à ces sondages. Pour améliorer la performance, vous pourriez choisir des éléments problématiques relevés au moyen des sondages et apporter des changements visant à améliorer la situation, et fournir de la formation aux membres du personnel concernant les points pour lesquels ils ont obtenu de mauvais résultats.

### Nombre d'heures de formation

Comme votre mission consiste à fournir des soins de santé de qualité par l'entremise de professionnels chevronnés, vous devriez vous assurer que le personnel des deux services suit toutes les formations pertinentes pour maintenir ses connaissances à jour. Au cours du premier trimestre, le personnel du service Soins d'urgence n'a suivi aucune heure de formation, alors que le service Médecine familiale en a suivi 40. Il devrait y avoir un seuil d'heures de formation obligatoires par trimestre pour tous les membres du personnel, et le nombre d'heures consacrées à la formation pendant la période servirait d'ICP. La nature de cette formation dépendrait du poste et des besoins du service. Pour améliorer la performance, chaque service devrait disposer d'un budget de formation, afin que tous les employés puissent demeurer au fait des avancées médicales et technologiques.

### Équipement

Conformément à la mission du Centre, qui consiste à demeurer au fait des avancées technologiques, chaque service voudra s'assurer qu'il dispose d'équipement dernier cri. Comme le Centre n'a ouvert que récemment, vous avez actuellement le meilleur équipement qui soit. Or, les choses évoluent rapidement. Les services Soins d'urgence et Médecine familiale ont tous deux fait l'acquisition de deux immobilisations au cours du premier trimestre. Bien que le nombre d'immobilisations achetées pourrait servir d'ICP, il serait peut-être préférable d'utiliser le montant dépensé pour l'achat d'équipement spécialisé, s'il est disponible. Pour améliorer la performance, chaque service doit s'assurer d'utiliser son budget de dépenses en immobilisations pour investir dans l'équipement et la technologie qui lui permettront d'améliorer sa performance, et de réaliser sa mission. La mise en œuvre d'un plan quinquennal de dépenses en immobilisations constituerait un bon point de départ, et l'arrimage des investissements à ce plan serait un bon ICP à utiliser. Le nombre d'heures de formation liées à l'équipement spécialisé acheté pourrait aussi servir d'ICP, ce qui permettrait de s'assurer que le personnel est formé pour utiliser l'équipement acheté et exploite le plein potentiel de cet équipement.

### **ICP financiers**

Pour être en mesure de réaliser sa mission et sa vision, le Centre doit être en bonne santé financière. Je recommanderais donc les ICP suivants :

### Coûts globaux des services

Il faudrait évaluer les deux services et leurs chefs en fonction de leur capacité à maintenir les divers coûts contrôlables de leur service à un niveau égal ou inférieur au budget. Bon nombre des produits et des coûts échappent au contrôle des chefs de service. Toutefois, les services devraient s'assurer de dépenser leur budget là où les besoins se font sentir, comme dans la formation et l'équipement, et essayer de réduire les dépenses discrétionnaires. Toutes les catégories de coûts contrôlables de chaque service doivent être identifiées, et le pourcentage des coûts dépassant le budget devrait être utilisé comme ICP.

### Charges salariales

Comme les charges salariales constituent le coût le plus important, elles doivent être contrôlées, dans la mesure du possible. Les deux ICP suivants pourraient être utilisés pour surveiller les charges salariales.

#### *Heures supplémentaires*

Le nombre d'heures supplémentaires pourrait être utilisé comme ICP. Les chefs de service devraient essayer de réduire le plus possible les heures supplémentaires. À cette fin, un pourcentage de réduction d'une période à l'autre pourrait être établi comme objectif, jusqu'à l'atteinte d'un seuil raisonnable prédéterminé. Le personnel du service Soins d'urgence a fait 180 heures supplémentaires au premier trimestre, ce qui s'explique peut-être par l'incapacité de prévoir la demande pour ce service parce que la clinique est nouvelle. De plus, comme mentionné précédemment, les chefs de service ne passent actuellement pas en revue les feuilles de temps des employés.

Pour améliorer la performance, les chefs de service responsables de la planification des horaires devraient être très au courant des heures supplémentaires effectuées. À partir de maintenant, ils devraient examiner les données sur le nombre de patients depuis l'ouverture de la clinique pour tenter de prévoir la demande en matière de personnel. Ce sont eux qui devraient approuver les heures supplémentaires à l'avenir, et ils devraient essayer de les réduire au minimum. Il est normal que le personnel d'un centre de soins de santé fasse des heures supplémentaires; cependant, elles représentent un coût énorme pour le Centre, car elles gonflent la paie, qui représente le coût le plus important. En outre, la fatigue et le stress qui accompagnent un grand nombre d'heures supplémentaires peuvent nuire à la qualité des soins prodigués aux patients.

#### *Jours de maladie*

Les services devraient également suivre de près le nombre de jours de maladie que prennent les employés. Les jours de maladie font augmenter les charges salariales, car le Centre doit probablement payer des heures supplémentaires pour remplacer les employés malades. Le service Soins d'urgence a enregistré 50 jours de maladie au cours du premier trimestre, ce qui est bien supérieur aux autres services. Cela signifie que des employés pourraient prendre des congés de maladie quand ils ne sont pas réellement malades. Le nombre de jours de maladie pourrait être utilisé à titre d'ICP, avec l'objectif de maintenir ce nombre au minimum. Pour améliorer la performance, les employés devraient fournir un billet du médecin s'ils prennent plusieurs jours de congé consécutifs. De plus, vous pourriez envisager d'accorder des récompenses ou des primes aux employés qui ne s'absentent pas ou qui s'absentent peu, afin de vous assurer que les jours de maladie sont utilisés aux fins prévues.

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

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

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de recommander certains ICP pour évaluer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale.

**Compétent** – Le candidat recommande certains ICP pour évaluer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale, ainsi que des mesures pour améliorer la performance.

**Compétent avec distinction** – Le candidat recommande plusieurs ICP pour évaluer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale, ainsi que des mesures pour améliorer la performance.

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 14 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n° 3**

**(Temps suggéré : 85 minutes)**

Nous sommes le 15 mars 2023. Vous, CPA, travaillez au service de la comptabilité de Centres de villégiature Paradis inc. (Paradis) et relevez de Cara Ooi. Paradis est une grande société à capital fermé qui construit et exploite des chalets locatifs dont elle est propriétaire. Elle a récemment adopté une stratégie de croissance audacieuse et a acheté des centres de villégiature déjà en activité.

Cara et vous rencontrez la directrice de l'exploitation de Paradis, Bhavna Sood. Bhavna explique : « Paradis a acquis, le 1<sup>er</sup> février 2023, la totalité des actions de Les Chalets Winnington inc. (Winnington) (Annexe I).

« Les chalets et le centre d'accueil étaient en mauvais état. Jakob, l'ancien propriétaire-dirigeant, préférerait maintenir les coûts bas afin de générer des bénéfices à court terme, plutôt qu'investir pour l'avenir. Malgré cela, Winnington a enregistré des pertes au cours des trois derniers exercices. Je pense que Paradis pourra utiliser cette année les pertes fiscales reportables prospectivement de Winnington! Notre taux d'imposition effectif est de 26,5 %. Des rénovations sont en cours, et il nous reste 300 000 \$ pour apporter d'autres améliorations potentielles (Annexe II).

« J'ai rencontré le personnel de Winnington récemment. Pourriez-vous aider Félix, le nouveau gérant du restaurant, à régler certains problèmes (Annexe III)? J'ai aussi discuté avec d'autres membres du personnel (Annexe IV). Le commentaire du commis comptable au sujet des impôts de Winnington m'inquiète. Pouvons-nous être tenus responsables si l'Agence du revenu du Canada (ARC) s'aperçoit de ces choses maintenant? Jusqu'en quelle année peut-elle remonter?

« Selon la convention d'achat, nous pouvons engager un nouveau directeur ou maintenir Jakob en poste. Que nous recommandez-vous et pourquoi? Il pourrait être difficile de gérer Jakob, car il a toujours pris des décisions unilatéralement. Nous espérons que Winnington fonctionnera de façon indépendante, mais Paradis devrait exercer une certaine surveillance de ses activités. Selon vous, quelle devrait être la structure de gouvernance? Et comment pouvons-nous apaiser les préoccupations du personnel de Winnington à l'égard de l'acquisition? »

Après la réunion, Cara vous demande de rédiger une réponse à Bhavna. Cara vous demande, en plus d'aborder les préoccupations de Bhavna sur le plan fiscal, d'expliquer les incidences fiscales de l'acquisition de contrôle. Par ailleurs, Winnington appliquait les NCECF, mais elle présentera désormais son information financière selon les IFRS aux fins de la consolidation. Cara vous demande d'expliquer les différences entre les NCECF et les IFRS pour ce qui est du traitement des immobilisations corporelles, des impôts et du contrat de location, et de faire abstraction d'IFRS 1 dans ces explications. Elle vous a fourni les états financiers de Winnington (Annexe V); elle vous explique que la date de clôture de Paradis est le 31 mars, et que Winnington devra faire l'objet d'une mission d'examen, ce qui est nouveau pour Winnington, pour les deux mois d'activité depuis l'acquisition. Pour aider Winnington à se préparer, Cara vous suggère de rédiger une liste de procédures d'examen que le professionnel en exercice mettra vraisemblablement en œuvre à l'égard de l'état des résultats de Winnington.

## **ANNEXE I**

### **RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR WINNINGTON**

Les touristes fréquentent la région pour visiter des vignobles, faire du vélo et profiter des magnifiques lacs, qui sont parfaits pour la baignade en été et la pêche sur glace en hiver.

Winnington possède un terrain où se trouvent 150 chalets. Le taux d'occupation moyen annuel des chalets est de 60 %. Les saisons estivales et hivernales, qui durent toutes les deux trois mois, sont les plus occupées, chacune représentant 33 % des produits de location totaux. Les rénovations en cours, qui excluent les autres améliorations potentielles, devraient faire augmenter les produits tirés de la location des chalets de 9 %. La marge brute des activités de location est de 62 %.

Le centre d'accueil héberge la réception, le restaurant, ainsi que la piscine et le spa intérieurs.

## **ANNEXE II AMÉLIORATIONS POTENTIELLES**

Nous envisageons d'apporter les améliorations suivantes, qui devraient durer 15 ans. Comme notre budget est limité, veuillez recommander laquelle ou lesquelles choisir, en ne tenant pas compte des impôts pour le moment. Le taux de rendement minimal de Winnington est de 10 %.

### **Terrasse du restaurant**

Le restaurant ne sert actuellement des repas qu'à l'intérieur, mais l'espace extérieur adjacent inutilisé pourrait accueillir une terrasse, qui coûterait 75 000 \$. Malgré la fluctuation du taux d'occupation des chalets, les ventes du restaurant demeurent stables toute l'année. La marge brute du restaurant est de 15 %. Une terrasse permettrait d'augmenter le chiffre d'affaires du restaurant de 50 % de mai à septembre.

### **Piscine extérieure**

Au lieu d'une terrasse, une piscine extérieure pourrait être construite dans l'espace inutilisé. La construction de cette piscine coûterait 100 000 \$ et ferait augmenter les produits de location de 2 % en été.

### **Café**

La réception pourrait accueillir un café, qui coûterait 30 000 \$. Le bénéfice annuel serait de 20 000 \$ la première année, et augmenterait de 15 % et 25 % respectivement au cours des deuxième et troisième années, pour demeurer stable par la suite.

### **Salle de dégustation de vins**

Un ancien pavillon pourrait être converti en salle de dégustation de vins pour 200 000 \$. La salle de dégustation permettrait de générer un bénéfice de 75 000 \$ par année et aiderait les visiteurs à choisir les vignobles à visiter dans la région.

### **ANNEXE III**

#### **NOTES PRISES LORS DE LA RENCONTRE AVEC FÉLIX**

Félix a été promu gérant du restaurant l'an dernier, lorsque Jakob a congédié l'ancien gérant parce qu'il avait donné des aliments invendus encore comestibles à un organisme de bienfaisance. Félix a expliqué que le système de vente du restaurant recueille les données ci-dessous pour chaque vente :

- Date
- Heure
- Nom du serveur
- Numéro de la table
- Numéro de facture
- Catégorie (p. ex., entrée, plat principal, boisson alcoolisée)
- Élément du menu (p. ex., soupe du jour, poisson pané, café)
- Montant avant taxes
- Montant des taxes de vente

Les données des trois dernières années sont disponibles. Félix veut savoir comment utiliser ces données et quelles autres données pourraient être recueillies pour l'aider à régler les problèmes suivants :

- L'horaire des serveurs a toujours été établi selon l'achalandage prévu par la direction, ce qui occasionne parfois un manque ou un surplus de serveurs. Félix ignore le nombre de tables dont un serveur peut raisonnablement s'occuper et qui sont les meilleurs serveurs.
- Les commandes de nourriture sont passées chaque semaine, en fonction des niveaux de stocks minimaux établis antérieurement; pour cette raison, il faut parfois jeter des aliments périmés ou cesser de servir certains plats, faute d'ingrédients. Félix se demande s'il faudrait modifier le menu pour mieux l'adapter aux préférences des clients.
- Il y a souvent une liste d'attente en été et en hiver, surtout les vendredis, peut-être en raison du coupon qui est remis à chaque client à son arrivée au centre d'accueil et qui est échangeable le vendredi soir. Même sans coupon, la soirée du vendredi serait la plus occupée.

**ANNEXE IV**  
**EXTRAITS DES COMMENTAIRES DU PERSONNEL RECUEILLIS PAR BHAVNA**

<b>Personnel</b>	<b>Commentaire</b>
Réceptionniste	Mon emploi est-il en péril?
Personnel d'entretien	Les exigences de mon poste changeront-elles? Offrirez-vous de la formation?
Commis comptable	Pour payer moins d'impôt, Jakob passait souvent des achats personnels dans les « frais de bureau » lors des années rentables. De plus, il engageait des membres de sa famille et leur versait des salaires bien supérieurs aux taux du marché, ce qui mettait le personnel en colère. Je ne savais pas quoi faire, à qui en parler ou si quelque chose pouvait être fait.
Comptable principal	Vais-je devoir apprendre à utiliser le logiciel comptable de Paradis? Devrons-nous rendre des comptes au Conseil d'administration de Paradis? Winnington n'a jamais eu de Conseil.
Serveur	Je suis content que vous ayez acheté Winnington. Jakob était plutôt nonchalant, et l'éthique de travail est quasi inexistante ici. Il y a moins de politiques et de règles ici qu'aux autres endroits où j'ai travaillé.

**ANNEXE V**  
**EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE WINNINGTON**  
*Bilan*  
*Au 31 décembre 2022*

**Actif**

Actif à court terme :	
Trésorerie	93 000 \$
Stocks (restaurant)	24 400
Charges payées d'avance	8 000
Total de l'actif à court terme	125 400
Terrain	3 000 000
Autres immobilisations corporelles (montant net)	10 675 000
Total de l'actif	13 800 400 \$

**Passif**

Passif à court terme :	
Comptes fournisseurs	62 000 \$
Produits différés – dépôts	429 000
Tranche à court terme de l'emprunt hypothécaire	369 400
Total du passif à court terme	860 400
Emprunt hypothécaire	6 047 000
Total du passif	6 907 400

**Capitaux propres**

Actions ordinaires	100
Bénéfices non répartis	6 892 900
Total des capitaux propres	6 893 000
Total du passif et des capitaux propres	13 800 400 \$

**ANNEXE V (SUITE)**  
**EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE WINNINGTON**  
*État des résultats*  
*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022*

		Note
<b>Produits</b>		
Produits de location	8 580 000 \$	
Ventes du restaurant	936 000	
	9 516 000	
<b>Charges d'exploitation</b>		
Publicité	469 000	
Frais bancaires et intérêts	6 000	
Amortissement	2 174 000	
Assurances	356 000	
Intérêts sur l'emprunt hypothécaire	321 000	
Aménagement paysager, jardinage et déneigement	350 000	
Bureau	605 900	
Contrat de location	30 000	1
Honoraires professionnels	60 000	
Impôts fonciers	400 000	
Aliments, boissons et fournitures pour le restaurant	374 400	
Réparations et entretien	75 000	
Salaires	2 468 000	
Télécommunications	571 000	
Services publics	1 326 000	
	9 586 300	
Perte avant impôts	(70 300)	
Impôts recouvrables	0	2
	(70 300) \$	

**Notes**

1. Il s'agit d'un contrat de location-exploitation de trois ans portant sur un bateau utilisé pour transporter les clients sur le lac et leur faire visiter des sites touristiques. Les coûts de location sont passés en charges lorsqu'ils sont engagés.
2. Winnington utilise la méthode des impôts exigibles et est assujettie à un taux d'imposition de 12,2 % en raison de la déduction accordée aux petites entreprises. Les pertes autres que des pertes en capital reportables prospectivement sont les suivantes :
  - 2020 : 0 \$ (perte reportée rétrospectivement)
  - 2021 : 116 000 \$
  - 2022 : 142 000 \$

**GUIDE DE CORRECTION 3-3**  
**LES CHALETS WINNINGTON INC. (WINNINGTON)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Cara Ooi  
De : CPA  
Objet : Les Chalets Winnington inc.

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

Le candidat détermine quelles améliorations potentielles devraient être apportées compte tenu des contraintes budgétaires et de l'espace limité.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements [la limitation des investissements correspond au niveau C pour cette compétence]	<b>B</b>
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	<b>B</b>

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

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

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

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

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

J'ai décidé d'utiliser l'indice de rentabilité (IR) pour déterminer laquelle ou lesquelles des améliorations potentielles devraient être apportées, puisqu'il tient compte de la valeur temporelle de l'argent et de la taille de l'investissement nécessaire pour chaque possibilité. Nous devons d'abord calculer la valeur actualisée (VA) de chacune des améliorations potentielles à l'aide du taux de rendement minimal de 10 % que recherche Winnington, puis établir leur IR. Les améliorations potentielles devraient être sélectionnées en fonction de leur IR (à commencer par le plus élevé), des contraintes budgétaires et des contraintes d'espace. Il existe d'autres méthodes valides que nous aurions pu utiliser pour déterminer laquelle ou lesquelles des améliorations potentielles devraient être apportées, y compris le calcul de la valeur actualisée nette (VAN).

### **Terrasse du restaurant**

Une terrasse permettrait de faire augmenter le chiffre d'affaires du restaurant de 50 % de mai à septembre.

Les ventes annuelles du restaurant ont été de 936 000 \$ au dernier exercice et les ventes du restaurant demeurent stables toute l'année. La marge brute du restaurant est de 15 %.

Par conséquent, l'augmentation annuelle de la marge brute se chiffrerait à 29 250 \$ ( $936\,000 \$ \times 5 \text{ mois} \div 12 \text{ mois} \times \text{marge brute de } 15 \% \times \text{augmentation de } 50 \%$ ).

Compte tenu des données ci-dessous, la VA de cette augmentation sur 15 ans s'établirait donc à 222 478 \$.

Taux d'actualisation : 10 %

Nombre de périodes : 15 ans

Marge brute additionnelle = 29 250 \$

Type : À la fin de la période

### **Piscine extérieure**

Une piscine extérieure ferait augmenter les produits de location de 2 % en été.

Les produits de location annuels sont de 8 580 000 \$, la saison estivale représentant 33 % de ce montant, soit 2 831 400 \$ ( $8\,580\,000 \$ \times 33 \%$ ). On prévoit que les rénovations en cours feront augmenter les ventes de 9 %; une augmentation additionnelle de 2 % correspondrait à 61 725 \$ ( $2\,831\,400 \$ \times 1,09 \times 2 \%$ ). En nous fondant sur la marge brute indiquée de 62 %, une piscine extérieure entraînerait une augmentation annuelle de la marge de 38 270 \$ ( $61\,725 \$ \times 62 \%$ ).

La VA de cette augmentation sur 15 ans se chiffrerait donc à 291 085 \$, compte tenu des données suivantes :

Taux d'actualisation : 10 %

Nombre de périodes : 15 ans

Marge brute additionnelle = 38 270 \$

Type : À la fin de la période

### **Café**

Le bénéfice annuel s'établirait comme suit :

An 1 : 20 000 \$

An 2 : 23 000 \$ ( $20\,000 \$ \times 1,15$ )

An 3 et années suivantes : 28 750 \$ ( $23\,000 \$ \times 1,25$ )

La VA de ce projet serait la suivante :

Élément	An 1	An 2	Ans 3 à 15
Bénéfice annuel	20 000 \$	23 000 \$	28 750 \$
Taux d'actualisation	10 %	10 %	10 %
Nombre de périodes	1	1	13
VA au début de la période	18 182 \$	20 909 \$	204 221 \$
VA au début de l'an 1	18 182 \$	19 008 \$	168 778 \$

La VA de cette augmentation sur 15 ans serait donc de 205 968 \$ (18 182 \$ + 19 008 \$ + 168 778 \$).

### Salle de dégustation de vins

Compte tenu des données ci-dessous, la VA du bénéfice annuel additionnel généré par la salle de dégustation de vins sur 15 ans serait de 570 456 \$.

Taux d'actualisation : 10 %

Nombre de périodes : 15 ans

Marge brute additionnelle = 75 000 \$

Type : À la fin de la période

### Indice de rentabilité

L'IR est une mesure utile pour comparer les améliorations potentielles et déterminer laquelle ou lesquelles choisir lorsque le budget est limité. L'IR correspond à la VA d'un projet divisée par le montant initial de capital requis.

Amélioration potentielle	IR	Rang
Terrasse du restaurant (222 478 \$ ÷ 75 000 \$)	2,97	2
Piscine extérieure (291 085 \$ ÷ 100 000 \$)	2,91	3
Café (205 968 \$ ÷ 30 000 \$)	6,87	1
Salle de dégustation de vins (570 456 \$ ÷ 200 000 \$)	2,85	4

### Recommandation

Pour ce qui est de la terrasse du restaurant et de la piscine extérieure, une seule de ces améliorations peut être apportée puisqu'il n'y a pas assez d'espace pour les deux. Non seulement l'IR de la terrasse est légèrement plus élevé, mais celle-ci permettrait d'accueillir un plus grand nombre de clients, le restaurant fonctionnant souvent à pleine capacité en été (comme en témoignent les listes d'attente); les clients seraient davantage satisfaits, puisqu'ils n'auraient pas à attendre trop longtemps ou à trouver un autre restaurant. Une piscine extérieure serait certainement la bienvenue, mais les clients peuvent déjà profiter de la piscine intérieure et des lacs environnants pour se baigner.

L'aménagement d'un café semble être un choix solide, puisqu'il ne requiert pas d'investissement initial important et que le rendement serait considérable. Il faudrait toutefois déterminer si le café cannibaliserait les ventes du restaurant avant d'aller de l'avant.

La salle de dégustation de vins a l'IR le plus bas, même si sa valeur actualisée est la plus élevée. Il manquerait 5 000 \$ en financement pour réaliser cette amélioration (voir tableau ci-après). Comme les chalets de Winnington sont situés dans une région vinicole, une salle de dégustation de vins semblerait être un bon choix, puisque les clients n'auraient pas besoin de se déplacer pour goûter des vins locaux – ils pourraient donc retourner à leur chalet en toute sécurité après avoir consommé les vins. Il serait peut-être aussi possible de créer des partenariats avec des vignobles de la région. Je vous recommande de puiser dans la trésorerie disponible pour combler l'écart ou d'augmenter le financement de 5 000 \$. Il serait dommage de ne pas saisir cette occasion.

Élément	Investissement requis	Solde régressif
Montant à investir		300 000 \$
Café	30 000 \$	270 000 \$
Terrasse du restaurant	75 000 \$	195 000 \$
Salle de dégustation de vins	200 000 \$	(5 000) \$
Fonds manquants		(5 000) \$

Comme je l'ai mentionné plus haut, une autre bonne manière de déterminer la ou les améliorations potentielles à retenir serait de réaliser une analyse de la VAN. La VAN de chaque projet d'amélioration peut être calculée en soustrayant l'investissement initial requis de la VA.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser les améliorations potentielles.

**Compétent** – Le candidat analyse les améliorations potentielles et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie des améliorations potentielles et formule une recommandation.

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

Le candidat explique comment les données recueillies par le système d'information pourraient être utilisées pour améliorer l'exploitation du restaurant.

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

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
3.1.2	Consigner et évaluer les besoins en matière de processus d'affaires, de systèmes et de données et recommander des améliorations pour répondre aux besoins d'information	<b>B</b>
3.2.1	Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	<b>A</b>

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

*5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

*5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles*

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

Des analyses des données disponibles aideraient certainement à améliorer l'exploitation du restaurant. Les données des trois dernières années constituent un bon point de départ pour les analyses. Toutefois, il faudra d'abord procéder au nettoyage des données, pour s'assurer que seules les données pertinentes sont utilisées, puis vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des données. Voici quelques suggestions sur les éléments qui pourraient être évalués.

### **Horaire des serveurs**

#### Données disponibles

On pourrait analyser les données existantes pour déterminer les créneaux qui sont les plus occupés et qui nécessitent un plus grand nombre de serveurs, et ceux qui sont plus calmes et pour lesquels moins de personnel est nécessaire. Les champs Date et Heure pourraient être regroupés en blocs de temps (déjeuner/dîner/souper/soirée et périodes intermédiaires, pour chaque jour de la semaine). On pourrait ensuite calculer les ventes moyennes dans chaque créneau à partir des montants avant taxes ou des montants totaux facturés. Sinon, on pourrait calculer le nombre de repas à l'aide du champ Catégorie, par exemple en comptant le nombre de repas principaux commandés dans chaque type de bloc de temps. Il s'agirait là d'une meilleure indication du degré d'occupation des différents créneaux, car les repas du soir sont généralement plus chers que les déjeuners et sont souvent accompagnés de boissons alcoolisées. Il serait aussi utile de regrouper les données par saison, puisque nous savons que les chalets sont plus occupés en hiver et en été qu'au printemps et à l'automne.

Il serait aussi possible de déterminer le nombre de tables dont peut s'occuper un serveur et le nombre de tables normalement occupées à un moment donné en mettant en parallèle les données des champs Nom du serveur, Numéro de la table et/ou Numéro de la facture, avec les données des champs Date et Heure. Vous sauriez ainsi combien de serveurs il vous faut dans chaque créneau. Par ailleurs, les serveurs sont vraisemblablement conscients de leurs limites et vous pourriez en savoir plus à ce sujet en leur posant quelques questions. Or, comme ils souhaitent maximiser leurs pourboires, il se peut qu'ils surestiment le nombre de tables dont ils peuvent s'occuper, ce qui peut avoir une incidence sur la qualité du service. Il faudrait donc réviser leurs estimations légèrement à la baisse.

#### Autres données utiles

Il serait bon de connaître le nombre de convives à chaque table; cela permettrait d'avoir une meilleure idée du degré d'occupation dans chaque créneau et du nombre de personnes dont un serveur peut s'occuper, puisque les tables ne sont pas nécessairement complètement remplies. Félix pourra se fonder sur les réservations des semaines à venir pour établir l'horaire des serveurs.

#### **Gestion des stocks**

##### Données disponibles

À l'aide des données disponibles, il faudrait calculer le nombre moyen de ventes hebdomadaires d'un plat donné. Il faudrait aussi faire une analyse des ventes hebdomadaires pour savoir si des plats sont systématiquement plus populaires que les autres et nécessitent donc de plus grandes quantités de stocks d'ingrédients. Ces données ne sont pas parfaites, puisqu'elles ne sont indicatives que des commandes finales des clients; on ne saurait pas combien de plats ont été commandés alors qu'ils n'étaient plus disponibles, faute d'ingrédients. Félix devra tranquillement augmenter les quantités commandées et faire un suivi constant des ventes pour arriver à déterminer les quantités d'ingrédients à augmenter. La saisonnalité devrait également être prise en considération dans l'analyse. Les soupes et les bières brunes sont peut-être très populaires en hiver, par exemple, alors qu'il se peut que les salades vertes et le vin blanc se vendent davantage en été.

Cette analyse aidera également Félix à savoir quels ingrédients il commande en trop grande quantité (il devra pour ce faire comparer la liste des stocks d'ingrédients commandés aux ventes hebdomadaires moyennes de plats dans lesquels entrent ces ingrédients).

##### Autres données utiles

L'analyse de la popularité des plats permettra aussi d'identifier les plats qui devraient être retirés du menu et peut-être être remplacés. Les données disponibles ne permettant pas de déterminer les plats qui devraient être ajoutés au menu, Félix pourrait faire un sondage auprès des clients pour connaître les mets que ces derniers voudraient voir au menu. Les plats les plus souvent mentionnés mériteraient d'être considérés.

Les serveurs pourraient également noter sur une même liste les plats qui sont souvent commandés, mais qui ne sont plus disponibles en raison du manque d'ingrédients. Cette liste constituerait un complément d'information utile sur les plats que les clients finissent par commander, ce qui vous permettrait de connaître les plats qui sont populaires et pour lesquels une plus grande quantité d'ingrédients doit être commandée.

## **Coupon**

### Données disponibles

La soirée du vendredi est normalement la plus occupée de la semaine; la remise aux clients, à leur arrivée, d'un coupon échangeable le vendredi soir crée encore plus d'achalandage et fait allonger la liste d'attente. La remise de coupons et les autres promotions sont généralement plus utiles lorsqu'elles servent à attirer la clientèle pendant les périodes calmes. Je vous recommande de remplacer le coupon par une autre promotion lors des périodes moins achalandées (qui peuvent être cernées à l'aide des résultats de l'analyse susmentionnée). Il sera ainsi possible de savoir si les coupons ont l'effet voulu. Par exemple, on pourrait comparer le nombre de clients et les ventes pendant les périodes d'échange des coupons au nombre de clients et aux ventes des périodes précédentes. Il faudrait également se pencher sur l'incidence négative de l'utilisation des coupons le vendredi soir pour qu'on s'assure que l'augmentation des ventes pendant la nouvelle période d'échange est supérieure à la baisse des ventes du vendredi soir.

### Autres données utiles

Il serait également utile de savoir dans quelle mesure les coupons sont utilisés. On saurait ainsi si les coupons attirent réellement les clients au restaurant et s'il vaut la peine d'en distribuer.

## **Performance des serveurs**

### Données disponibles

On pourrait analyser les données pour savoir qui sont les bons et les moins bons serveurs. Un bon serveur devrait normalement faire plus de ventes (en incitant les clients à dépenser davantage, en étant plus efficace, en servant plus de clients en même temps, etc.) qu'un autre serveur durant un même créneau ou une même journée.

### Autres données utiles

Les clients pourraient être sondés sur leur degré de satisfaction à l'égard de leur serveur (si des données de ce genre vous intéressent). Les moins bons serveurs ont peut-être besoin de formation ou d'autres ressources pour pouvoir s'améliorer. Des mesures incitatives (désignation d'un employé du mois, avec remise d'un petit cadeau, p. ex.) favoriseraient aussi peut-être l'adoption de comportements désirables.

## Divers

### Autres données utiles

J'ai mentionné quelques fois la possibilité de faire des sondages auprès des clients. On pourrait en effet recueillir beaucoup d'informations qui ne sont pas saisies dans le système de vente du restaurant, comme les commentaires sur la décoration, les toilettes, la propreté, la qualité des mets, la liste des boissons, etc. Un lien vers le sondage pourrait figurer sur le reçu et on pourrait faire un tirage mensuel pour encourager les clients à y participer. On pourrait aussi consulter les commentaires en ligne pour recueillir de l'information sur la satisfaction des clients.

On pourrait aussi demander aux serveurs de remplir anonymement un questionnaire pour savoir s'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail, et pouvoir ainsi déterminer les améliorations qui pourraient être apportées.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de traiter de certaines analyses de données qui pourraient être réalisées ou des données supplémentaires qui pourraient être recueillies pour améliorer l'exploitation du restaurant.

**Compétent** – Le candidat traite de certaines analyses de données qui pourraient être réalisées et des données supplémentaires qui pourraient être recueillies pour améliorer l'exploitation du restaurant.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite de plusieurs analyses de données qui pourraient être réalisées et des données supplémentaires qui pourraient être recueillies pour améliorer l'exploitation du restaurant.

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

Le candidat traite de la capacité de l'Agence du revenu du Canada d'établir de nouvelles cotisations en raison des déductions non admises et des incidences fiscales de l'acquisition de contrôle.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	<b>B</b>
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	<b>B</b>

6.6.3	Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien [la notion d'acquisition de contrôle doit être maîtrisée au niveau C dans le cadre de cette compétence]	<b>B</b>
-------	--	----------

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

*1.1.2 Reconnaître les situations susceptibles de compromettre le comportement éthique et demander conseil*

*1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux*

*1.1.4 Signaler tout comportement contraire à l'éthique au bon échelon de l'organisation ou à l'organisation professionnelle appropriée*

*1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis*

*1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis*

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

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

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

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

**Établissement de nouvelles cotisations en raison des déductions non admises**

Le commis comptable a dit que pour payer moins d'impôt, Jakob passait souvent des achats personnels dans les « frais de bureau » lors des années rentables. À l'heure actuelle, nous ne disposons que de oui-dire. Je recommande que nous menions notre propre enquête afin de savoir si ces déclarations sont fondées. Le commis comptable a laissé entendre que les paiements ont été faits dans le but précis de réduire les impôts payables; s'il dit vrai, nous pouvons donc présumer que ces paiements ont été déduits du revenu de l'année aux fins de l'impôt. En vertu de l'article 18 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR), les frais personnels et de subsistance ne sont pas déductibles. Toute déduction d'achats personnels constituerait un acte d'évasion fiscale selon l'article 239 de la LIR. En effet, omettre délibérément de déclarer des revenus et gonfler délibérément des dépenses sont considérés comme des actes d'évasion fiscale.

La rémunération d'une personne ayant un lien de dépendance est déductible si elle est raisonnable; toutefois, d'après les renseignements dont nous disposons, les salaires versés étaient bien supérieurs à ceux du marché (des membres du personnel ayant des tâches similaires étaient bien moins payés), ce qui laisse croire que les montants n'étaient pas raisonnables et qu'ils ne seraient donc pas admissibles. Ces déductions n'étant pas admises, si les montants déclarés par Jakob sont exacts, des impôts supplémentaires devront être payés, en plus des intérêts. C'est à Winnington qu'il reviendra d'assumer le paiement de ces montants.

Ces deux déductions abusives constituent des exemples d'évitement fiscal, et elles sont toutes les deux expressément interdites par la LIR. Bien que les paiements eux-mêmes ne soient pas illégaux, il est illégal de les déduire à titre de dépenses d'entreprise.

Cela signifie que, en plus de verser les impôts et les intérêts payables, la personne qui a délibérément fait la fausse déclaration sera passible d'amendes, de pénalités administratives, voire d'une peine d'emprisonnement. Il reviendrait à Winnington, qui appartient maintenant à Paradis, de verser l'impôt supplémentaire ainsi que les intérêts en raison du paiement tardif. À moins que la convention d'achat n'indique le contraire, Winnington devrait assumer ces paiements, et non l'ancien propriétaire. De plus, si des préparateurs professionnels de déclarations de revenu étaient au courant des erreurs, eux aussi pourraient être passibles de sanctions.

Vous nous avez demandé jusqu'en quelle année l'ARC pouvait remonter. Officiellement, dans le cas d'une SPCC, l'ARC a normalement trois ans pour établir une nouvelle cotisation. Toutefois, quand aucun impôt n'est payable (p. ex. lorsqu'il y a eu des pertes), la limite de trois ans ne s'applique pas, à moins qu'une détermination de perte ne soit demandée. Quoi qu'il en soit, si la société a présenté des faits erronés, par négligence, inattention ou omission volontaire, ou s'il y a eu fraude dans la production de renseignements exigés par la LIR, l'ARC peut établir une nouvelle cotisation pour une déclaration à n'importe quel moment, même si les délais prévus ont expiré.

Le commis comptable a mentionné que l'ancien propriétaire passait des achats personnels dans les frais de bureau dans les années rentables afin de payer moins d'impôt. Comme Winnington est en situation de déficit depuis 2019, il se peut qu'aucun achat personnel n'ait été passé dans les frais de bureau ces dernières années, ce qui voudrait dire que les erreurs ont été commises seulement pendant les années frappées de prescription (2018 et les années antérieures). Nous n'avons pas assez d'information pour déterminer si la passation en charges d'achats personnels représentait un acte de négligence, une faute d'inattention, une omission volontaire ou une fraude. Il faudra pousser davantage l'analyse pour déterminer si c'est le cas, puisque cela voudrait dire que l'ARC pourrait établir de nouvelles cotisations pour les années antérieures en cause.

On ne sait pas pendant quelles années de salaires supérieurs à leur juste valeur ont été versés à des personnes ayant un lien de dépendance. Les versements ont peut-être eu lieu au cours des trois dernières années. Je recommande que nous apportions des correctifs aux déclarations de revenu antérieures et que nous en avisions l'ARC, peut-être au moyen du programme de divulgations volontaires. Paradis pourrait aussi entreprendre des démarches judiciaires contre l'ancien propriétaire pour recouvrer les impôts, amendes et intérêts que Winnington serait tenue de payer en raison des déclarations de revenu erronées. Il faudrait toutefois en discuter avec un avocat.

## Acquisition de contrôle

Paradis a acquis le contrôle de Winnington le 1<sup>er</sup> février 2023. Winnington aura une fin d'année réputée à la fin de la journée du 31 janvier 2023, soit juste avant l'acquisition, et devra produire une déclaration de revenu pour une période d'un mois (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 janvier 2023).

Il faudra alors comptabiliser, à cette date, les pertes cumulées ou non réalisées sur les biens amortissables en demandant la DPA sur l'excédent de la FNACC sur la juste valeur marchande.

Il serait possible de produire un choix en vertu duquel il y aurait disposition réputée des biens amortissables et/ou non amortissables cumulant des gains en capital ou visés par une récupération. Ce choix est utile si l'entité a des pertes en capital nettes qui expireraient autrement.

Pour que les pertes autres que des pertes en capital demeurent déductibles ultérieurement, l'entreprise qui les a générées doit rester en activité (Winnington continuera de louer des chalets) et il doit y avoir une attente raisonnable de profit (Paradis apporte activement des améliorations aux affaires de Winnington et a d'ailleurs acquis cette dernière dans le but de louer des chalets, il y a donc une attente raisonnable de profit). De plus, les pertes autres que des pertes en capital peuvent uniquement être portées en réduction du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable. C'est le cas ici, puisque Winnington continuera d'offrir les mêmes services qu'auparavant (activités de villégiature, location de chalets).

Bhavna semble être enthousiaste à l'idée que Paradis puisse utiliser les pertes fiscales reportables prospectivement de Winnington. Une telle utilisation n'est pas permise. Les pertes ne peuvent en effet servir qu'à Winnington, puisqu'il s'agit d'une entité distincte. Pour que Paradis puisse utiliser les pertes, il faudrait qu'il y ait une fusion ou une liquidation, opérations qui dépassent le cadre du présent rapport.

Par ailleurs, en raison de la fin d'année d'imposition réputée, une « année » de report des pertes autres que des pertes en capital sera perdue. De plus, si Winnington change sa date de clôture pour la faire coïncider avec celle de Paradis, le 31 mars, afin de faciliter la fusion, une autre « année » de report sera perdue. Ainsi, la période de report de la perte de 116 000 \$ de 2021, qui était de 19 ans à partir du 31 décembre 2022, passera à 17 ans, tandis que celle de la perte de 142 000 \$, qui était de 20 ans à partir du 31 décembre 2022, passera à 18 ans à partir du 31 mars 2023.

Après l'acquisition, Winnington devra utiliser le capital imposable et le revenu de placement total ajusté du groupe de sociétés associées pour déterminer son admissibilité à la déduction accordée aux petites entreprises. Comme Paradis est déjà imposée à un taux élevé, probablement parce que son capital imposable excède 50 millions \$, Winnington n'aura vraisemblablement plus droit à la déduction accordée aux petites entreprises. Au lieu d'être assujettie au taux effectif d'imposition de 12,2 %, elle sera assujettie au taux de 26,5 %, comme Paradis.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de traiter soit de l'établissement de nouvelles cotisations en raison des déductions non admises, soit des incidences fiscales de l'acquisition de contrôle.

**Compétent** – Le candidat traite de l'établissement de nouvelles cotisations en raison des déductions non admises et des incidences fiscales de l'acquisition de contrôle.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite de manière approfondie de l'établissement de nouvelles cotisations en raison des déductions non admises et des incidences fiscales de l'acquisition de contrôle.

#### Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat traite des questions de gouvernance, notamment la question de savoir si un nouveau directeur devrait être embauché, celle de savoir quelle devrait être la structure de gouvernance et celle de savoir comment apaiser les préoccupations du personnel.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
2.1.1	Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)	<b>B</b>
2.4.1	Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie	<b>B</b>

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

*1.1.2 Reconnaître les situations susceptibles de compromettre le comportement éthique et demander conseil*

*5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

*5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles*

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

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

### **Embauche d'un nouveau directeur ou maintien en poste de Jakob**

Vous m'avez demandé si Winnington devrait embaucher un nouveau directeur ou confier à l'ancien propriétaire un rôle de gestion. Maintenir un ancien propriétaire en poste pendant une certaine période a souvent des avantages lors d'une acquisition, puisqu'il a beaucoup d'expérience de la gestion des activités et qu'il peut ainsi faciliter la transition, en plus d'aider le personnel à bien s'adapter aux nombreux changements qui surviennent.

Cela dit, je crains que garder Jakob fasse plus de tort que de bien. Jakob semble avoir des valeurs différentes de Paradis, comme le montrent le mauvais état des chalets et le fait qu'il préférerait maintenir les coûts bas afin de générer des bénéfices à court terme, plutôt qu'investir pour l'avenir. Par exemple, sur les 9,6 millions \$ de charges d'exploitation, seulement 75 000 \$ ont été consacrés l'an dernier à l'entretien et aux réparations. De plus, si les allégations du commis comptable sont vraies, Jakob semble avoir un faible sens de l'éthique, puisqu'il a délibérément produit par le passé des déclarations de revenu erronées pour Winnington. Un autre membre du personnel a évoqué sa nonchalance et la quasi-absence d'éthique de travail qui en résulte. Enfin, on peut douter de son jugement, compte tenu de sa décision de congédier un gérant qui cherchait seulement à éviter de devoir jeter des aliments invendus.

Je recommande plutôt l'embauche d'une nouvelle personne pour le poste de directeur, soit une personne qui aurait de l'expérience en gestion d'hôtel ou de centre de villégiature. Vous pourriez peut-être transférer quelqu'un d'un autre centre de Paradis, quelqu'un qui connaîtrait bien l'organisation et ses normes d'exploitation.

### **Structure de gouvernance**

Vous avez mentionné que Jakob, l'ancien propriétaire-dirigeant, avait toujours pris les décisions unilatéralement. Comme elle est maintenant propriétaire de Winnington, Paradis voudra participer au processus décisionnel : les décisions, en particulier les décisions importantes, ne pourront plus être prises par une seule personne (le directeur de Winnington). Je recommande la création d'un Conseil d'administration pour Winnington, afin de protéger les intérêts de Paradis et des actionnaires. Il faudra déterminer les types de décisions qui pourront être prises aux différents niveaux et les communiquer au moyen de politiques (approbation, par le Conseil et/ou Paradis, des dépenses en immobilisations supérieures à des montants prédéterminés; pratiques d'embauche et échelles salariales, de sorte que les embauches s'appuient sur le mérite des candidats et que les salaires soient équitables, et qu'on ne favorise pas les membres de la famille, etc.).

Pour ce qui est de la surveillance, je recommande que Paradis ait un représentant au Conseil de Winnington, et que le Conseil se réunisse souvent et avec régularité pendant les premières années (tous les mois, par exemple). Ce représentant ferait rapport à Paradis sur tous les dossiers importants. Paradis devrait également passer en revue les budgets annuels, l'information financière mensuelle, dont les écarts par rapport au budget, et les états financiers annuels ayant fait l'objet d'une mission d'examen de Winnington.

## Préoccupations du personnel

Pour faciliter la transition des membres du personnel, il est important d'être transparent, d'être à l'écoute de leurs préoccupations et de répondre le mieux possible à celles-ci. Vous voudrez peut-être tenir des séances plénières pour exposer au personnel le nouveau fonctionnement de Winnington sous la bannière Paradis. Les membres du personnel semblent s'inquiéter de leur sécurité d'emploi, des nouvelles exigences de leur poste, de l'utilisation de nouveaux systèmes, etc. Il sera crucial de répondre à leurs interrogations ouvertement et en temps voulu. Il sera important de leur expliquer, notamment, que vous comptez permettre à Winnington d'être autonome et n'intervenir qu'en cas de besoin.

L'adoption de tout nouveau système et de toute nouvelle exigence devra être accompagnée d'une formation suffisante et des ressources d'aide nécessaires. Vous devrez expliquer clairement vos attentes au personnel quant à la performance, et l'informer des évaluations de la performance et du moment où celles-ci seront faites. Les conséquences, négatives et positives, de ces évaluations devront être communiquées dès le début.

## Éthique

Compte tenu des problèmes attribués à l'ancien propriétaire, il se peut que le ton donné par la direction sur le plan de la bonne conduite (ainsi que de l'éthique de travail) ait fait défaut. Je recommande l'adoption d'un code d'éthique et d'un code de conduite, ainsi que la tenue de séances de formation sur ces nouvelles règles pour le personnel. Le commis comptable a indiqué ne pas avoir su quoi faire lorsqu'il s'est rendu compte que l'ancien propriétaire avait produit des déclarations de revenu erronées, puisqu'il n'avait pas de supérieur vers qui se tourner à l'époque. Pour éviter de telles situations, tout nouveau gestionnaire devra être supervisé par Paradis. Vous pourriez adopter une politique sur les dénonciations qui permettrait la communication anonyme d'information, sans qu'il y ait de conséquence négative pour la personne ayant fait un signalement.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'analyser certaines des questions de gouvernance.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des questions de gouvernance.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des questions de gouvernance.

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

Le candidat explique les différences entre les NCECF et les IFRS pour ce qui est du traitement des immobilisations corporelles, des impôts et du contrat de location.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

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

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

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

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

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

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

### Immobilisations corporelles

En vertu des NCECF, les immobilisations corporelles de Winnington sont comptabilisées au coût historique, amorties et soumises à un test de dépréciation. Selon les IFRS, il est possible de choisir entre le modèle du coût et le modèle de la réévaluation pour chaque catégorie d'actifs, comme le prévoit le paragraphe 29 d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* : « Une entité doit choisir pour méthode comptable soit le modèle du coût décrit au paragraphe 30, soit le modèle de la réévaluation décrit au paragraphe 31 ; elle doit appliquer cette méthode à l'ensemble d'une catégorie d'immobilisations corporelles. » Selon le modèle de la réévaluation, un actif est réévalué à sa juste valeur à intervalles suffisamment réguliers, et amorti entre les réévaluations, comme l'indique le paragraphe 31 : « Après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable doit être évaluée à son montant réévalué, à savoir sa juste valeur à la date de réévaluation, diminuée du cumul des amortissements ultérieurs et du cumul de pertes de valeur ultérieures. Les réévaluations doivent être effectuées avec une régularité suffisante pour s'assurer que la valeur comptable ne diffère pas de façon significative de celle qui aurait été déterminée en utilisant la juste valeur à la fin de la période de présentation de l'information financière. »

Ainsi, si Winnington s'attend à ce que la valeur du terrain continue d'augmenter, elle pourra appliquer le modèle de la réévaluation pour le terrain, de sorte que le bilan reflète la valeur de cet actif avec plus d'exactitude. Les augmentations de la valeur d'un actif seront comptabilisées dans les autres éléments du résultat global (à titre d'écarts de réévaluation), et une diminution sera comptabilisée dans les autres éléments du résultat global dans la mesure où une augmentation y avait précédemment été comptabilisée pour cet actif, sinon en résultat net, comme le prévoit le paragraphe 39 d'IAS 16 : « Lorsque la valeur comptable d'un actif est augmentée à la suite d'une

*réévaluation, l'augmentation doit être comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et cumulée avec les capitaux propres sous la rubrique écarts de réévaluation. Toutefois, l'augmentation doit être comptabilisée en résultat net dans la mesure où elle compense une diminution de réévaluation du même actif, précédemment comptabilisée en résultat net. »*

Étant donné que, à l'acquisition, les actifs et les passifs de Winnington seront comptabilisés à leur juste valeur dans les états financiers consolidés peu importe le modèle choisi, seule l'évaluation postacquisition sera touchée.

Cela dit, puisque tous les actifs d'une même catégorie doivent être traités de la même façon et que les états financiers de Winnington seront consolidés avec ceux de Paradis, il serait logique que Winnington utilise pour chaque catégorie d'actifs le même modèle que Paradis.

### **Impôts**

Winnington applique la méthode des impôts exigibles pour comptabiliser sa charge d'impôt, ce qui est tout à fait acceptable selon les NCECF, le paragraphe 03 du chapitre 3465 permettant aux entreprises de choisir soit la méthode des impôts exigibles, soit la méthode des impôts futurs :

*L'entreprise doit choisir l'une ou l'autre des méthodes suivantes pour la comptabilisation des impôts sur les bénéfices :*

- a) la méthode des impôts exigibles;*
- b) la méthode des impôts futurs.*

Les IFRS ne donnent pas ce choix. Winnington devra appliquer la méthode de l'impôt différé et comptabiliser les différences temporaires imposables. Ainsi, la différence entre la valeur comptable et le solde de la FNACC des immobilisations corporelles générera un passif d'impôt différé. Le paragraphe 15 d'IAS 12 prévoit ce qui suit :

#### *Différences temporaires imposables*

*Un passif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporaires imposables, sauf dans la mesure où le passif d'impôt différé est généré par :*

- (a) la comptabilisation initiale du goodwill ; ou*
- (b) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui :*
  - (i) n'est pas un regroupement d'entreprises,*
  - (ii) au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (perte fiscale) [...]*

#### Pertes autres que des pertes en capital reportables

Les pertes autres que des pertes en capital reportables seront déductibles ultérieurement et représentent donc un actif d'impôt différé. Le paragraphe 24 d'IAS 12 prévoit ce qui suit :

*Un actif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporaires déductibles dans la mesure où il est probable que l'on dégagera un bénéfice imposable auquel imputer ces différences temporaires déductibles, à moins que l'actif d'impôt différé ne soit généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui :*

- (a) n'est pas un regroupement d'entreprises ;*

(b) *au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (perte fiscale) [...]*

<b>Année</b>	<b>Perte reportable</b>
2021	116 000 \$
2022	142 000
	258 000 \$
Taux d'imposition futur de Winnington	26,5 %
Actif d'impôt différé	68 370 \$

Compte tenu de l'achat de cette filiale (qui n'aurait pas eu lieu si Paradis n'avait pas jugé qu'elle dégagerait un bénéfice), des travaux de rénovation et des améliorations prévues, il semble raisonnable de croire qu'il y aura un bénéfice imposable duquel pourront être déduites les différences temporaires. Les pertes reportables n'expireront que dans de nombreuses années et seront vraisemblablement utilisables. Le paragraphe 27 d'IAS 12 prévoit ce qui suit :

*Les actifs et passifs d'impôt différé doivent être évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et des lois fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière.*

J'ai calculé l'impôt différé en fonction d'un taux d'imposition de 26,5 %. Après son acquisition, Winnington ne sera plus considérée comme une SPCC et elle ne pourra plus appliquer la déduction accordée aux petites entreprises. Ainsi, elle ne sera plus assujettie au taux d'imposition de 12,2 %, mais plutôt au même taux que Paradis (26,5 %).

### **Contrat de location**

Winnington loue, en vertu d'un contrat de location-exploitation, un bateau qui lui sert à transporter les clients sur le lac. Les règles comptables sur les contrats de location des NCECF diffèrent de celles des IFRS. Dans les NCECF, le contrat de location est classé, du point de vue du preneur, selon que la quasi-totalité des avantages et des risques est transférée ou non par le bailleur au preneur. Les IFRS ne prévoient aucune distinction de ce genre du point de vue du preneur.

Selon les NCECF, il existe deux types de contrat de location : le contrat de location-acquisition et le contrat de location-exploitation. Le paragraphe 05 du chapitre 3065, « Contrats de location », indique que « [...] si le bail est rédigé en des termes tels que pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété sont transférés au preneur, il représente en fait pour le preneur l'acquisition d'un bien et la création d'une obligation [...] ». Ce contrat serait un contrat de location-acquisition. Selon le chapitre 3065, du point de vue du preneur, on peut considérer que pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété lui sont transférés lorsque, à la date d'entrée en vigueur du bail, au moins l'une des conditions suivantes est remplie :

a) *Il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété du bien au terme de la durée du bail. Cette condition se trouve remplie lorsque le bail prévoit que la propriété du bien loué sera cédée au preneur au terme de la durée du bail ou lorsqu'il contient une option d'achat à prix de faveur.*

- b) *La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques que l'on prévoit pouvoir tirer de l'utilisation du bien. Même si la durée du bail n'est pas égale, en termes d'années, à la durée économique du bien loué, on s'attend normalement à ce que le preneur retire pratiquement tous les avantages économiques que peut procurer l'utilisation du bien lorsque le bail couvre une proportion considérable (habituellement 75 % ou plus) de la durée économique du bien. On peut supposer en effet qu'un matériel moderne, doté des derniers perfectionnements technologiques et à l'état neuf est plus efficace qu'un matériel usé et de conception plus ancienne.*
- c) *Le bailleur est assuré, aux termes du bail, de récupérer le capital investi dans le bien loué et de gagner un rendement sur cet investissement. Cette condition est remplie si, au début de la durée du bail, la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, abstraction faite de la partie de ces paiements qui a trait aux frais accessoires, représente la quasi-totalité (habituellement 90 % ou plus) de la juste valeur du bien loué à la date d'entrée en vigueur du bail. Pour déterminer la valeur actualisée, le preneur utilise comme taux d'actualisation son taux d'intérêt marginal ou, s'il le connaît et s'il est inférieur au taux d'intérêt marginal, le taux d'intérêt implicite du bail.*

Comme le contrat de Winnington a été comptabilisé comme un contrat de location-exploitation, il semble qu'aucun des critères susmentionnés n'ait été rempli.

Toutefois, selon les IFRS, les contrats de location sont comptabilisés selon les indications suivantes d'IFRS 16 *Contrats de location*. Le preneur peut choisir de ne pas appliquer les dispositions de cette norme :

- (a) *à des contrats de location à court terme ;*  
(b) *à des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur (selon les explications des paragraphes B3 à B8).*

Le contrat de location de Winnington ayant une durée de trois ans et une valeur de 30 000 \$, ces exceptions ne s'appliquent pas et il faudrait suivre les indications d'IFRS 16. Selon cette norme, Winnington devrait comptabiliser un droit d'utilisation au coût et une obligation locative à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés, lesquels sont actualisés.

Le passage aux IFRS obligera donc Winnington à comptabiliser son contrat de location très différemment. Les loyers ne seront plus passés en charges au fur et à mesure, et le contrat sera inscrit à l'actif, avec un passif correspondant, selon les explications ci-dessus. L'actif sera ensuite amorti. Dans la majorité des cas, l'incidence nette sur l'état des résultats est minime.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'expliquer certaines différences entre les NCECF et les IFRS.

**Compétent** – Le candidat explique certaines différences entre les NCECF et les IFRS.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique plusieurs différences entre les NCECF et les IFRS.

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

Le candidat décrit les procédures d'examen qui seront vraisemblablement mises en œuvre à l'égard de l'état des résultats de Winnington.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

<b>Grille de compétences des CPA (2022) – Compétence(s) technique(s)</b>		<b>Modules communs</b>
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	<b>B</b>

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

5.1.3 *Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et les appliquer*

5.2.1 *Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes*

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

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

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

Partant du principe que les produits et les charges de la période entre le 1<sup>er</sup> février et le 31 mars 2023 seront de la même nature que ceux figurant dans l'état des résultats au 31 décembre 2022, j'ai dressé la liste des procédures d'examen que le professionnel en exercice pourrait vraisemblablement mettre en œuvre dans le cadre du regroupement avec Paradis.

#### Produits de location

- Le professionnel en exercice pourrait comparer les produits de location de la période considérée aux données historiques. Étant donné que la période considérée n'est que de deux mois, il pourrait comparer les produits de location de février et de mars à ceux des mois correspondants de l'exercice précédent et s'entretenir de tout écart important avec la direction ou avec le personnel à la réception.

- Le professionnel en exercice pourrait demander de l'information sur le nombre de chaque type d'unité d'hébergement, sur les tarifs de location et sur le taux d'occupation habituel en février et en mars. Il se servirait de cette information pour calculer le solde des produits de location attendus et comparerait ce dernier au solde figurant dans le grand livre général. Il s'entreprendrait de tout écart important avec la direction ou avec le personnel à la réception.

### **Produits du restaurant**

- Le professionnel en exercice pourrait comparer les produits du restaurant de la période considérée aux données historiques. Étant donné que la période considérée n'est que de deux mois, il pourrait comparer les produits du restaurant de février et de mars à ceux des mois correspondants de l'exercice précédent et s'entretenir de tout écart important avec le gérant du restaurant.
- Le professionnel en exercice pourrait aussi se servir des données historiques pour voir s'il y a un lien entre les produits de location d'une semaine donnée et les ventes du restaurant de la même semaine. Si c'est le cas, il pourrait établir la valeur attendue des ventes du restaurant en février et en mars en se fondant sur les produits de location de la même période et comparer cette attente au montant des ventes inscrit dans le grand livre général. Il s'entreprendrait de tout écart important avec le gérant du restaurant.

### **Aliments, boissons et fournitures pour le restaurant**

- Le professionnel en exercice pourrait établir le lien historique entre ce compte et les produits du restaurant pour déterminer s'il y a une corrélation. Si c'est le cas, il pourrait établir la valeur attendue de ce compte de charges en utilisant la corrélation aux produits du restaurant et en comparant le résultat au montant inscrit dans le compte de charges correspondant du grand livre général. Il s'entreprendrait de tout écart important avec le gérant du restaurant.

### **Amortissement**

- Le professionnel en exercice pourrait comparer l'amortissement inscrit pour les mois de février et de mars avec la charge d'amortissement des mois précédents. Si le montant diffère, il s'enquerrait auprès de la direction des acquisitions, rénovations ou cessions importantes, ou encore, il passerait en revue les comptes du grand livre général pour trouver des éléments corroborant les acquisitions ou cessions.
- Le professionnel en exercice pourrait s'entretenir avec la direction de la durée de vie utile des différentes immobilisations. Il pourrait établir la valeur attendue de l'amortissement en se fondant sur les durées de vie utiles fournies par la direction et sur une ventilation du solde des immobilisations corporelles réparties en petites catégories et en comparant cette valeur attendue avec les charges d'amortissement inscrites.

### **Intérêts sur l'emprunt hypothécaire (dette à long terme)**

- Le professionnel en exercice pourrait comparer les intérêts sur l'emprunt hypothécaire inscrits pour les mois de février et de mars à ceux inscrits pour le mois précédent, soit en janvier 2023. Si le montant est différent, il pourrait passer en revue le compte de l'emprunt hypothécaire pour savoir si le montant de l'emprunt a été augmenté (pour payer des rénovations, par exemple) ou si des remboursements ont été faits (des remboursements du capital sont vraisemblablement faits chaque mois).
- Le professionnel en exercice pourrait calculer la charge d'intérêts sous forme de pourcentage du solde hypothécaire et la comparer au résultat du même calcul, effectué à l'aide des données historiques. S'il s'agit d'un emprunt hypothécaire à taux fixe, le taux d'intérêt devrait sensiblement correspondre au taux historique. S'il s'agit d'un emprunt à taux variable, le professionnel pourrait devoir tenir compte de l'évolution du taux préférentiel pour déterminer si le taux d'intérêt est raisonnable.
- Il pourrait être plus simple pour le professionnel en exercice d'obtenir le contrat hypothécaire pour en connaître les modalités, notamment le montant du capital, le taux d'intérêt, le calendrier de remboursement et, peut-être, le tableau d'amortissement, qui indiquerait les intérêts payables chaque mois.

### **Salaires**

- Le professionnel en exercice s'entretiendrait avec la direction au sujet du nombre de postes dans chaque catégorie (personnel du restaurant, équipe d'entretien, direction, etc.) et des salaires payés à l'heure / salaires fixes de chaque poste. Il devrait obtenir cette information pour les mois de février et de mars puisqu'il s'agit d'une entreprise dont les activités sont saisonnières. Il aurait aussi peut-être à faire des ajustements s'il y a un grand nombre d'heures supplémentaires dans les mois occupés. Il se servirait de cette information pour établir la valeur attendue de cette charge et comparer cette valeur à celle inscrite dans le grand livre général. Il s'entretiendrait de tout écart important avec la direction.
- Le professionnel en exercice pourrait comparer les salaires du mois de février et du mois de mars à ceux des mois correspondants de l'exercice précédent et investiguer sur tout écart important. Si les membres de la famille de Jakob ne travaillent plus pour Winnington en 2023, il lui faudra peut-être ajuster la valeur attendue et faire une comparaison avec les données de l'exercice précédent, et ce, en raison des allégations sur la rémunération plus élevée des membres de la famille que celle des autres membres du personnel. De plus, il lui faudra peut-être analyser séparément la rémunération de Jakob, puisqu'elle pourrait comprendre des montants supplémentaires générés par la minimisation des impôts à payer.
- Il serait logique que le professionnel en exercice fasse une distinction entre les salaires payés à l'heure et les salaires fixes lorsqu'il fera une comparaison avec les données de l'exercice précédent. Les salaires fixes peuvent être relativement stables d'une année à l'autre, mais les salaires payés à l'heure peuvent varier en fonction des fluctuations des produits de location et des produits du restaurant. Les valeurs attendues des salaires payés à l'heure pourraient devoir être ajustés si les fluctuations sont importantes pendant les mois comparés aux mois correspondants de l'exercice précédent.

**Autres charges importantes (publicité, assurances, aménagement paysager, jardinage et déneigement, bureau, contrat de location, honoraires professionnels, impôts fonciers, réparations et entretien, télécommunications et services publics)**

- Le professionnel en exercice pourrait comparer ces charges à celles de l'exercice précédent (calculées au prorata – deux mois par rapport à 12 mois), et s'entretenir avec la direction de tout écart significatif.
- Pour ce qui est des charges saisonnières (aménagement paysager, jardinage et déneigement, services publics, etc.), il pourrait être plus utile de comparer les mois de février et de mars aux mois correspondants de l'exercice précédent et de s'entretenir avec la direction de tout écart.
- Les frais de réparations et d'entretien attendus pourraient être plus élevés en 2023 que ceux des mois correspondants des exercices précédents si Paradis a déjà commencé à investir davantage dans l'entretien de Winnington.

Je ne propose pas de procédures pour les frais bancaires et intérêts puisque cette charge a été peu importante à l'exercice clos le 31 décembre 2022. Par conséquent, ces soldes seraient peu significatifs pour les mois de février et de mars 2023.

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

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

**Compétence minimale** – Le candidat n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat indique quelques-unes des procédures d'examen qui seront vraisemblablement mises en œuvre.

**Compétent** – Le candidat indique certaines des procédures d'examen qui seront vraisemblablement mises en œuvre.

**Compétent avec distinction** – Le candidat indique plusieurs des procédures d'examen qui seront vraisemblablement mises en œuvre.

**ANNEXE E**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2  
ET DU JOUR 3 (TOUS LES CANDIDATS)**

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2  
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE4	Perte de valeur de l'écart d'acquisition	2 %	16 %	22 %	57 %	3 %	60 %
OE5	Effet à payer	7 %	36 %	37 %	18 %	2 %	20 %
OE6	Événements postérieurs à la date du bilan	1 %	23 %	27 %	47 %	2 %	49 %
<b>Jour 3 – Q1 Bricol-aide</b>							
OE1	Opération non-monétaire	2 %	11 %	39 %	41 %	7 %	48 %
<b>Jour 3 – Q2 The Centre</b>							
OE1	Subvention et don	1 %	10 %	26 %	61 %	2 %	63 %
<b>Jour 3 – Q3 Paradis</b>							
OE5	NCECF vs IFRS	6 %	27 %	25 %	37 %	5 %	42 %

Comptabilité de gestion		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE1	Établissement du coût de revient des produits	5 %	43 %	25 %	23 %	4 %	27 %
OE2	Analyse des seuils de rentabilité	2 %	9 %	37 %	49 %	3 %	52 %
OE3	Écarts sur ventes	2 %	27 %	27 %	41 %	3 %	44 %
<b>Jour 3 – Q1 Bricol-aide</b>							
OE5	Projet de conversion à l'énergie solaire	4 %	5 %	39 %	42 %	10 %	52 %
<b>Jour 3 – Q2 Le Centre</b>							
OE5	Répartition des coûts	3 %	11 %	26 %	58 %	2 %	60 %
<b>Jour 3 – Q3 Paradis</b>							
OE2	Collecte des données	5 %	4 %	26 %	57 %	8 %	65 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

<b>Audit et certification</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C+CD</b>
<b>OE7</b>	<b>Opération entre apparentés</b>	4 737	3 %	21 %	34 %	38 %	4 %	<b>42 %</b>
<b>OE8</b>	<b>Facteurs de risque de fraude</b>	4 737	1 %	17 %	26 %	54 %	2 %	<b>56 %</b>
<b>OE9</b>	<b>Procédures – questions d'information financière</b>	4 737	2 %	19 %	19 %	56 %	4 %	<b>60 %</b>
<b>OE10</b>	<b>Contrôles internes</b>	4 737	1 %	15 %	30 %	52 %	2 %	<b>54 %</b>
<b>OE11</b>	<b>Grand livre auxiliaire du matériel – anomalies/procédures</b>	4 737	3 %	24 %	25 %	46 %	2 %	<b>48 %</b>
<b>OE12</b>	<b>Procédures – réglementation provinciale</b>	4 737	1 %	19 %	23 %	55 %	2 %	<b>57 %</b>
<b>OE13</b>	<b>Plan d'audit interne</b>	4 737	2 %	34 %	27 %	36 %	1 %	<b>37 %</b>

<b>Finance</b>		<b>Copies</b>	<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>C+CD</b>
<b>OE7</b>	<b>Évaluation – flux de trésorerie capitalisés</b>	192	2 %	15 %	36 %	43 %	4 %	<b>47 %</b>
<b>OE8</b>	<b>VAN – matériel</b>	192	1 %	10 %	28 %	51 %	10 %	<b>61 %</b>
<b>OE9</b>	<b>Cycle de conversion de la trésorerie</b>	192	10 %	22 %	37 %	30 %	1 %	<b>31 %</b>
<b>OE10</b>	<b>Budget de trésorerie trimestriel</b>	192	11 %	22 %	33 %	33 %	1 %	<b>34 %</b>
<b>OE11</b>	<b>Financement à long terme</b>	192	2 %	18 %	40 %	37 %	3 %	<b>40 %</b>
<b>OE12</b>	<b>Données sectorielles</b>	192	8 %	10 %	40 %	39 %	3 %	<b>42 %</b>
<b>OE13</b>	<b>Actions – vendre ou conserver</b>	192	14 %	20 %	36 %	29 %	1 %	<b>30 %</b>

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Fournisseurs de protéine de pois	652	0 %	8 %	42 %	49 %	1 %	50 %
OE8	Contrats de livraison juste-à-temps	652	1 %	5 %	34 %	60 %	0 %	60 %
OE9	Prix de cession interne	652	3 %	28 %	40 %	29 %	0 %	29 %
OE10	Analyse des résultats de l'étude de marché	652	2 %	9 %	34 %	54 %	1 %	55 %
OE11	Programme de rémunération du personnel des ventes	652	2 %	10 %	46 %	41 %	1 %	42 %
OE12	Tableau de bord équilibré	652	6 %	15 %	40 %	36 %	3 %	39 %
OE13	Compatibilité avec les objectifs et les améliorations opérationnelles	652	6 %	33 %	33 %	27 %	1 %	28 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	DPA	254	1 %	8 %	16 %	72 %	3 %	75 %
OE8	Sociétés liées et associées	254	2 %	10 %	23 %	52 %	13 %	65 %
OE9	Revenu imposable	254	0 %	4 %	29 %	60 %	7 %	67 %
OE10	Impôt des sociétés	254	2 %	15 %	37 %	39 %	7 %	46 %
OE11	Avantages relatifs à l'automobile	254	3 %	17 %	37 %	32 %	11 %	43 %
OE12	Ventes d'actions	254	4 %	7 %	41 %	42 %	6 %	48 %
OE13	Calcul de l'impôt des particuliers	254	2 %	14 %	29 %	45 %	10 %	55 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4  
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE4	Perte de valeur de l'écart d'acquisition	2 %	16 %	22 %	57 %	3 %	82 %
OE5	Effet à payer	7 %	36 %	37 %	18 %	2 %	57 %
OE6	Événements postérieurs à la date du bilan	1 %	23 %	27 %	47 %	2 %	76 %
<b>Jour 3 – Q1 Bricol-aide</b>							
OE1	Opération non-monétaire	2 %	11 %	39 %	41 %	7 %	87 %
<b>Jour 3 – Q2 Le Centre</b>							
OE1	Subvention et don	1 %	10 %	26 %	61 %	2 %	89 %
<b>Jour 3 – Q3 Paradis</b>							
OE5	NCECF vs IFRS	6 %	27 %	25 %	37 %	5 %	67 %

Comptabilité de gestion		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
<b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b>							
OE1	Établissement du coût de revient des produits	5 %	43 %	25 %	23 %	4 %	52 %
OE2	Analyse des seuils de rentabilité	2 %	9 %	37 %	49 %	3 %	89 %
OE3	Écarts sur ventes	2 %	27 %	27 %	41 %	3 %	71 %
<b>Jour 3 – Q1 Bricol-aide</b>							
OE5	Projet de conversion à l'énergie solaire	4 %	5 %	39 %	42 %	10 %	91 %
<b>Jour 3 – Q2 Le Centre</b>							
OE5	Répartition des coûts	3 %	11 %	26 %	58 %	2 %	86 %
<b>Jour 3 – Q3 Paradis</b>							
OE2	Collecte de données	5 %	4 %	26 %	57 %	8 %	91 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4  
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

<b>Stratégie et gouvernance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE6</b>	<b>Vision, mission et valeurs</b>	3 %	7 %	33 %	46 %	11 %	<b>90 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE6</b>	<b>ICP</b>	6 %	34 %	33 %	24 %	3 %	<b>60 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE4</b>	<b>Structure de gouvernance et préoccupations du personnel</b>	2 %	15 %	25 %	52 %	6 %	<b>83 %</b>

<b>Audit et certification</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE4</b>	<b>Plan d'audit</b>	1 %	8 %	35 %	45 %	11 %	<b>91 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE4</b>	<b>Contrôles internes</b>	2 %	10 %	41 %	44 %	3 %	<b>88 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE6</b>	<b>Procédures d'examen</b>	6 %	17 %	36 %	38 %	3 %	<b>77 %</b>

<b>Finance</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
<b>Jour 3 Q2-OE2</b>	<b>Options de placement</b>	1 %	12 %	35 %	48 %	4 %	<b>87 %</b>
<b>Jour 3 Q2-OE3</b>	<b>Option de financement</b>	3 %	14 %	47 %	35 %	1 %	<b>83 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE1</b>	<b>Améliorations potentielles</b>	6 %	26 %	22 %	42 %	4 %	<b>68 %</b>

<b>Fiscalité</b>		<b>NT</b>	<b>CM</b>	<b>EVC</b>	<b>C</b>	<b>CD</b>	<b>EVC+C+CD</b>
<b>Jour 3 Q1-OE2</b>	<b>Impôt des sociétés à payer</b>	2 %	7 %	25 %	54 %	12 %	<b>91 %</b>
<b>Jour 3 Q1-OE3</b>	<b>Avantages imposables</b>	1 %	16 %	28 %	37 %	18 %	<b>83 %</b>
<b>Jour 3 Q3-OE3</b>	<b>Nouvelles cotisations et acquisition de contrôle</b>	2 %	18 %	42 %	33 %	5 %	<b>80 %</b>

**ANNEXE F**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 – Travail commun à tous les rôles  
(Aliments végétaux Bold)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** De moyen à difficile

**Domaines de la Grille de compétences :** Comptabilité de gestion (3)  
Information financière (3)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Calcul du coût des stocks)**

Les candidats devaient calculer le solde des stocks de produits en cours au 31 janvier 2023 et le coût des produits fabriqués en janvier pour les croquettes de végé-poulet de Bold selon la méthode du coût moyen pondéré et selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS). Ils devaient aussi décrire les facteurs qualitatifs qui pourraient justifier le passage à la méthode PEPS pour la prise de décisions par la direction, et recommander la méthode que Bold devrait utiliser à l'avenir. Les informations pertinentes aux fins des calculs se trouvaient à l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le solde des stocks de produits en cours et le coût des produits fabriqués selon les deux méthodes, et tenir compte des facteurs qualitatifs pour recommander la méthode que Bold devrait utiliser à l'avenir.

Les candidats ont eu du mal avec cette OE. Ils ont semblé mal comprendre comment calculer les coûts selon chaque méthode, et leurs calculs ont donc souvent présenté des faiblesses techniques. Par exemple, de nombreux candidats n'ont pas intégré la notion d'unités équivalentes dans le calcul du coût unitaire, ou ont calculé un coût total qui ne concordait pas avec les coûts indiqués dans l'étude de cas. Bien que la plupart des candidats aient recommandé une méthode à utiliser, nombre d'entre eux ont confondu les deux méthodes dans leur analyse des facteurs qualitatifs. Par exemple, certains ont indiqué que Bold devrait utiliser la méthode PEPS parce qu'elle était plus facile à appliquer, alors que cette méthode est au contraire considérée comme plus complexe.

Les candidats forts ont souvent présenté un calcul raisonnable du solde des stocks de produits en cours et du coût des produits fabriqués en janvier selon les deux méthodes d'établissement du coût de revient en production uniforme et continue. Bien qu'ils aient souvent commis quelques erreurs, les candidats forts ont tenu compte des unités équivalentes et de la répartition des coûts de transformation dans leurs calculs, montrant ainsi qu'ils comprenaient les notions fondamentales relatives au coût de revient en production uniforme et continue. Ils ont été plus nombreux à analyser en profondeur les avantages et les inconvénients des deux méthodes. Par exemple, ils ont souvent indiqué que la méthode PEPS serait plus difficile à appliquer, mais refléterait mieux la volatilité du coût des intrants de Bold. Par conséquent, les candidats forts ont généralement formulé une recommandation étayée et cadrant avec leur analyse.

Les candidats faibles ont été moins susceptibles de calculer à la fois le solde des stocks de produits en cours et le coût des produits fabriqués selon les deux méthodes. Lorsqu'ils ont tenté d'effectuer les deux calculs, ils ne l'ont généralement fait correctement que pour l'une des deux méthodes. Par conséquent, ces candidats n'ont pas su démontrer qu'ils comprenaient la différence entre les stocks d'unités achevées et les stocks d'unités inachevées. De plus, les candidats faibles ont souvent présenté des réponses incomplètes. Par exemple, ils se sont souvent contentés de calculer le nombre d'unités produites, ont fait les mêmes calculs pour les deux méthodes, ou ont omis de donner à leurs calculs des titres qui auraient rendu manifeste leur compréhension des différences entre les deux méthodes. Bon nombre de candidats faibles ont choisi l'angle de l'exploitation aux fins de leur analyse qualitative, et ont indiqué que Bold devrait utiliser la méthode PEPS, car cette dernière aurait une incidence sur la fraîcheur du produit. Ils ont présumé, à tort, que le choix de la méthode d'établissement du coût de revient aurait une incidence sur la gestion réelle des stocks de Bold. Enfin, les candidats faibles ont aussi été plus susceptibles de confondre les deux méthodes dans leur analyse des facteurs qualitatifs.

### **OE n° 2 (Seuils de rentabilité)**

Les candidats devaient préparer une analyse des seuils de rentabilité pour aider Bold à déterminer si elle devait louer la Pythagore, une machine qui réduirait la main-d'œuvre requise pour la fabrication des lanières de végétal-poulet de la société. Ils devaient calculer les seuils de rentabilité annuels en unités, avec et sans l'utilisation de la machine, ainsi que le volume de ventes auquel le choix de l'une ou l'autre des deux options laisserait Bold indifférente. Les informations pertinentes aux fins de l'analyse des seuils de rentabilité se trouvaient à l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le seuil de rentabilité pour chaque option, en faisant le moins d'erreurs possible.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. Ils n'ont généralement pas eu de mal à intégrer les divers coûts variables et fixes indiqués dans l'étude de cas, et ont calculé correctement et en faisant peu d'erreurs le seuil de rentabilité pour chacune des deux options. Bien que nombre de candidats aient tenté de calculer le seuil d'indifférence, la plupart ont montré une méconnaissance de la méthode à appliquer à cette fin, et n'ont donc pas fourni un seuil d'indifférence raisonnable.

Les candidats forts ont commis moins d'erreurs dans leurs calculs des seuils de rentabilité, et ont été plus susceptibles de calculer correctement le seuil d'indifférence. Ils ont aussi souvent montré comment ils s'y étaient pris pour calculer ces seuils. Par exemple, certains ont indiqué la formule pour calculer le seuil d'indifférence, montrant ainsi qu'ils comprenaient cette notion. Les candidats forts ont également été plus susceptibles de mettre en contexte les volumes calculés en comparant les seuils de rentabilité ou le seuil d'indifférence aux ventes prévues la première année par le service du marketing, soit 250 000 unités.

Les candidats faibles ont souvent fait des erreurs importantes dans leurs calculs des seuils de rentabilité. Par exemple, plutôt que de calculer une marge sur coûts variables unitaire, certains ont utilisé la prévision de 250 000 unités du service du marketing pour calculer la marge brute, ce qui ne permettait pas d'établir le seuil de rentabilité. D'autres ont divisé les coûts fixes par le prix de vente plutôt que par la marge sur coûts variables, ou ont retranché les coûts fixes communs aux deux options, ce qui a donné lieu à des calculs des seuils de rentabilité qui n'étaient pas utiles. Les candidats faibles ont également été plus susceptibles d'exclure de leurs calculs les coûts de location de la nouvelle machine ou d'inclure les coûts variables, comme la main-d'œuvre directe ou les commissions, pour calculer les coûts fixes selon les deux méthodes.

### **OE n° 3 (Analyse des écarts)**

Les candidats devaient calculer l'écart sur volume des ventes pour trois produits (les burgers, les croquettes et les saucisses), puis décomposer cet écart en un écart dû au volume des produits vendus et un écart dû à la combinaison des produits vendus. Ils devaient aussi analyser les causes des écarts et les incidences de ces écarts sur les bénéfices. Les informations pertinentes aux fins de ces analyses se trouvaient à l'Annexe III (Commune). D'autres renseignements sur les stratégies de marketing de Bold étaient présentés à l'Annexe I (Commune) et contribuaient à expliquer les écarts relevés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir un calcul raisonnable de certains des écarts et analyser leurs causes possibles selon les données de l'étude de cas, et pouvaient aussi analyser les incidences de ces écarts sur les bénéfices.

Les candidats ont eu du mal avec cette OE sur les écarts sur ventes particulièrement difficile, car ils devaient tenir compte de la combinaison des produits vendus. Bien que la plupart des candidats aient calculé sans problème l'écart sur volume des ventes, ils n'ont pas montré qu'ils comprenaient comment décomposer cet écart en un écart dû au volume des produits vendus et un écart dû à la combinaison des produits vendus. Certains ont tenu compte d'éléments précis des stratégies de marketing de Bold dans leur analyse des causes des écarts, dont le contrat de vente de croquettes de végétal-poulet conclu avec un nouveau client. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas rattaché les incidences des écarts à la rentabilité globale de Bold.

Les candidats forts ont été plus susceptibles de tenter de calculer l'écart dû au volume des produits vendus ou l'écart dû à la combinaison des produits vendus. De plus, ceux qui ont tenté de calculer ces écarts ont semblé comprendre les principes sous-jacents. Par exemple, ils ont tenu compte dans leurs calculs de la marge sur coûts variables moyenne pondérée budgétée, ce qui leur a permis de relever que la rentabilité de chaque produit était différente. De plus, ils ont souvent compris que les bénéfices ayant résulté de la vente d'un volume plus élevé de croquettes que le volume budgété n'avaient pas suffi pour compenser les volumes des ventes de burgers et de saucisses de végétal-poulet moins élevés que prévu, parce que les croquettes avaient la marge sur coûts variables la plus faible. Les candidats forts ont également été plus susceptibles d'analyser les causes des écarts pour chacun des produits en utilisant les données de l'étude de cas, comme l'escompte temporaire sur le prix des saucisses.

Les candidats faibles ont souvent omis de décomposer l'écart sur volume des ventes en un écart dû au volume des produits vendus ou en un écart dû à la combinaison des produits vendus. Beaucoup ont effectué de nombreux calculs pour déterminer l'écart sur volume des ventes, au moyen de différents multiplicateurs comme le prix de vente réel et le prix de vente budgété. Aux fins de leur analyse qualitative, les candidats faibles ont souvent décrit la démarche de leurs calculs ou se sont contentés d'indiquer que les écarts étaient favorables ou défavorables, au lieu d'intégrer des données précises de l'étude de cas pour expliquer les causes des écarts. La plupart des candidats faibles n'ont pas formulé leur réponse en tenant compte des marges sur coûts variables fournies dans l'étude de cas, et ont donc souvent omis de décrire l'incidence des écarts sur la rentabilité globale de Bold.

#### **OE n° 4 (Perte de valeur de l'écart d'acquisition)**

Les candidats devaient analyser les questions d'information financière mentionnées par Juliette. L'Annexe IV (Commune) fournissait des informations sur l'écart d'acquisition de la division Végé-dinde et indiquait que selon Juliette, il n'y avait aucune perte de valeur à comptabiliser pour cette division. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever l'existence d'événements et de circonstances qui pouvaient indiquer une perte de valeur, comme la perte de deux importants contrats au profit d'un nouveau concurrent, et comprendre qu'il fallait procéder à un test de dépréciation. Ils devaient ensuite comparer la valeur comptable de la division à sa juste valeur, et formuler une conclusion cadrant avec leur analyse pour indiquer s'il fallait comptabiliser une perte de valeur.

Les candidats ont assez bien réussi à une partie de cette OE, mais ont eu du mal avec l'autre partie. La plupart d'entre eux ont relevé les événements et circonstances qui pouvaient indiquer une perte de valeur, mais ils ont eu de la difficulté à calculer correctement la valeur comptable de la division. De plus, même si la plupart des candidats ont réalisé un test de dépréciation et formulé une conclusion qui cadrerait avec leur analyse, nombre d'entre eux n'ont pas su quel montant comparer à la valeur comptable de la division. Par exemple, certains ont utilisé les flux de trésorerie non actualisés ou ont inclus les coûts de sortie dans leur calcul de la juste valeur.

Les candidats forts ont été plus susceptibles de faire une analyse approfondie des événements et circonstances qui indiquaient une perte de valeur, de calculer correctement la valeur comptable de la division et d'utiliser la juste valeur appropriée aux fins du test de dépréciation. De plus, nombre d'entre eux se sont demandé s'il fallait considérer la division Végé-dinde comme une unité d'exploitation et, par conséquent, si un test de dépréciation était justifié à ce niveau.

Les candidats faibles ont été plus susceptibles de se contenter de relever les événements et circonstances qui indiquaient une perte de valeur, ou encore d'effectuer un calcul inapproprié de la valeur comptable de la division, par exemple en additionnant tous les éléments d'actifs et de passifs. Nombre d'entre eux ont analysé la situation selon le chapitre 3063 des NCECF, « Dépréciation d'actifs à long terme », même si l'écart d'acquisition n'est pas un actif corporel. Dans bien des cas, les candidats faibles ont indiqué qu'il fallait utiliser le montant le plus élevé entre la juste valeur et la valeur d'utilité aux fins du test de dépréciation, ou ont comparé la valeur comptable à d'autres montants que la juste valeur, comme les flux de trésorerie non actualisés. En raison d'erreurs commises ailleurs dans leur analyse, les candidats faibles ont souvent conclu que le montant de la perte de valeur dépassait la valeur comptable de l'écart d'acquisition de la division.

**OE n° 5 (Effet à payer)**

Les candidats devaient analyser les questions d'information financière mentionnées par Juliette. L'Annexe IV (Commune) fournissait des informations détaillées sur un effet à payer émis à un taux d'intérêt inférieur au taux du marché pour l'achat de nouveau matériel de fabrication. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever le fait que le taux d'intérêt de l'effet à payer était inférieur au taux du marché et qu'il fallait donc le comptabiliser à la juste valeur. Ils devaient aussi tenter de calculer la juste valeur de cet instrument financier et formuler une conclusion cadrant avec leur analyse.

Les candidats ont eu du mal avec cette OE. Nombre d'entre eux ont semblé ne pas savoir comment aborder la question ou ont complètement omis de la traiter, parce qu'ils n'ont pas compris qu'il fallait ajuster l'effet à payer en fonction de sa juste valeur. La plupart des candidats ont simplement indiqué que l'effet à payer répondait à la définition d'un passif et avait été comptabilisé correctement. Nombre de ceux qui ont compris qu'il fallait tenir compte du taux d'intérêt inférieur au taux du marché ont semblé ignorer comment traiter cette question et n'ont pas approfondi leur analyse.

Les candidats forts ont compris que le taux d'intérêt inférieur au taux du marché de l'effet à payer donnait lieu à un avantage qu'il fallait comptabiliser. Ils ont également compris que l'effet à payer était un instrument financier et que la bonne approche était de calculer sa juste valeur. Les candidats forts ont souvent tenté de calculer la valeur actualisée pour déterminer la juste valeur de l'effet à payer. À cette fin, certains ont utilisé à juste titre le taux d'emprunt que la société aurait normalement payé, soit 6,5 %, plutôt que le taux d'intérêt inférieur au taux du marché de 2 %.

Les candidats faibles ont été plus nombreux à passer complètement à côté de la question ou à indiquer que le traitement comptable actuel était approprié, sans approfondir leur analyse. Souvent, ils n'ont pas compris qu'emprunter à un taux d'intérêt inférieur au taux du marché constituait un avantage ou que l'effet à payer devait être considéré comme un instrument financier. Bien que certains candidats faibles aient compris qu'il fallait comptabiliser l'effet à payer à la juste valeur, ils ont été plus susceptibles de commettre des erreurs dans leur calcul ou de tirer une conclusion erronée. Certains se sont par exemple contentés de multiplier le capital de l'effet à payer par son taux d'intérêt, et de conclure qu'il fallait passer ce montant en charges.

**OE n° 6 (Événements postérieurs à la date du bilan)**

Les candidats devaient analyser les questions d'information financière mentionnées par Juliette. L'Annexe IV (Commune) fournissait des informations sur deux événements postérieurs à la date du bilan : l'octroi d'une subvention gouvernementale, et le dépôt d'une poursuite liée au congédiement d'une employée. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable des deux événements postérieurs à la date du bilan.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inégaux. Certains candidats ont fait une analyse raisonnablement approfondie des questions, mais beaucoup ont eu du mal à comprendre ce qui faisait l'objet de l'examen. Par exemple, de nombreux candidats ont tenté d'analyser la question du congédiement de l'employée en utilisant seulement le chapitre 3290 des NCECF, « Éventualités », sans tenir compte du fait que la poursuite serait également considérée comme un événement postérieur à la date du bilan et devrait être évaluée selon le chapitre 3820 des NCECF, « Événements postérieurs à la date du bilan ». De même, d'autres candidats ont tenté d'analyser l'événement postérieur à la date du bilan que constituait la subvention en utilisant uniquement le chapitre 3800 des NCECF, « Aide gouvernementale », et ont axé leur analyse sur la comptabilisation des produits par Bold plutôt que de déterminer si les événements présentés avaient trait à la situation qui prévalait à la clôture de l'exercice.

Les candidats forts ont été plus susceptibles d'analyser la question selon le point de vue approprié. Ils ont donc axé leur analyse sur la situation qui prévalait à la clôture de l'exercice concernant la subvention et la poursuite. Ils ont par exemple traité de la nature concurrentielle de la subvention et de l'encaissement, par l'employée congédiée à l'origine de la poursuite, du chèque d'indemnité de départ. Ce point de vue a permis aux candidats forts d'évaluer si les événements postérieurs à la date du bilan fournissaient un supplément d'information sur la situation qui prévalait au 31 décembre 2023, de sorte qu'ils ont pu expliquer pourquoi il fallait ou non ajuster les états financiers pour tenir compte de ces événements.

Les candidats faibles sont souvent passés à côté de la question, et ont analysé les deux événements comme si toute l'information était connue à la date de clôture. Ceux qui ont compris qu'il était question d'événements postérieurs à la date du bilan ont été plus susceptibles d'axer leur analyse sur le caractère inachevé des états financiers, plutôt que de se demander si les événements donnaient lieu à des ajustements ou non. Les candidats faibles ont souvent négligé de formuler une conclusion explicite ou se sont contentés d'indiquer qu'il fallait fournir des informations sur les événements, sans approfondir leur analyse.

<b>Épreuve / étude de cas :</b>	<b>Jour 2 – Rôle en Certification (Aliments végétaux Bold)</b>
<b>Temps approximatif :</b>	300 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	Moyen
<b>Domaines de la Grille de compétences :</b>	Audit et certification (7)

### Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

#### OE n° 7 (Opération entre apparentés)

Les candidats devaient analyser la question d'information financière liée à l'opération conclue en 2022 avec Meals 2 Go inc. (M2G). Des renseignements supplémentaires sur l'opération se trouvaient à l'Annexe V (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les données de l'étude de cas selon les indications des NCECF relatives aux opérations entre apparentés, et formuler une conclusion étayée sur la façon de comptabiliser l'opération.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE, compte tenu du fait qu'elle portait sur une notion d'information financière assez complexe. La plupart ont indiqué le bon chapitre du *Manuel* à utiliser (soit le chapitre 3840, « Opérations entre apparentés », des NCECF), ont tenté d'analyser les données en fonction des critères du *Manuel* et ont formulé une conclusion étayée par leur analyse sur la façon de comptabiliser l'opération dans les états financiers. Toutefois, la qualité des réponses a varié en fonction de la capacité des candidats à analyser correctement les données pertinentes de l'étude de cas selon les critères du *Manuel*.

Les candidats forts ont montré qu'ils possédaient les connaissances techniques nécessaires pour traiter cette question en utilisant les données pertinentes de l'étude de cas pour les analyser selon les critères applicables du *Manuel*. Par exemple, ils ont expliqué qu'avant l'opération, Simon et Juliette ne possédaient aucune partie du matériel de fabrication, alors qu'ils en possédaient 40 % après l'achat du fait de leur participation dans Bold. Par conséquent, l'opération satisfaisait au critère selon lequel « la modification des droits de propriété liés à l'élément transféré ou à l'avantage retiré d'un service fourni est réelle ». Les candidats forts ont également formulé une conclusion adéquate selon laquelle il fallait comptabiliser l'opération à la valeur comptable de l'actif échangé, et ont indiqué que l'écart par rapport à la valeur d'échange devait être comptabilisé dans les capitaux propres.

Les candidats faibles ont tenté d'utiliser le chapitre approprié du *Manuel*, mais ont ensuite mal appliqué les critères pertinents aux données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont mentionné que Bold exerçait ses activités dans le secteur de la fabrication de produits alimentaires et ont conclu qu'elle avait acheté le matériel de fabrication dans le cours normal de ses activités. Toutefois, le paragraphe 3840.27 des NCECF indique expressément que la vente ou l'achat d'immobilisations est une opération non conclue dans le cours normal des activités. Certains candidats faibles ont tiré une conclusion sans l'étayer par une analyse, ou ont conclu que l'opération devait être comptabilisée à la juste valeur, ce qui était incorrect sur le plan technique.

**OE n° 8 (Évaluation des risques de fraude)**

Les candidats devaient évaluer les risques de fraude. Plus précisément, on leur demandait de consigner les facteurs de risque quant à la possibilité de fraude, tant au niveau des états financiers pris dans leur ensemble qu'en ce qui concernait les produits d'exploitation, et de décrire les réponses attendues de l'auditeur à chacun de ces facteurs de risque. Les informations pertinentes aux fins de cette évaluation étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans celle portant sur le rôle en Certification. La plupart des informations pertinentes étaient toutefois fournies à l'Annexe V (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser un certain nombre de risques de fraude concernant tant les états financiers pris dans leur ensemble que les produits d'exploitation, et décrire des façons dont l'auditeur pourrait y répondre.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont présenté une analyse raisonnable incluant plusieurs facteurs de risque de fraude pertinents et ont expliqué l'incidence de chaque facteur sur le risque de fraude. Les facteurs les plus souvent analysés ont porté sur le départ du directeur des TI en congé de maladie qui a parfois entraîné des retards dans la désactivation des accès des employés congédiés, sur les cibles pour 2022 établies à l'intention des vendeurs concernant le nombre total d'unités vendues et de nouveaux clients, et sur l'autorité donnée aux vendeurs de négocier les contrats de vente de 20 000 \$ ou moins. La plupart des candidats ont également tenté d'analyser les façons de répondre aux risques de fraude, mais la qualité de leurs réponses a varié.

Les candidats forts ont souvent rattaché leur analyse aux trois conditions qui composent le triangle de la fraude (le motif, l'occasion et la rationalisation), de sorte qu'ils ont fourni de meilleures explications sur les facteurs de risque de fraude. Ils ont également mieux décrit les façons dont l'auditeur pourrait répondre aux facteurs de risque de fraude relevés. Par exemple, concernant le facteur de risque que constituait l'autorité donnée aux vendeurs de négocier les contrats de vente de 20 000 \$ ou moins, les candidats forts ont relevé la nécessité de soumettre les contrats de moins de 20 000 \$ à des tests d'audit, et ont recommandé de vérifier que les prix indiqués dans les conditions des contrats de vente de l'échantillon concordent avec ceux de la liste de prix de Bold et avec les politiques relatives aux escomptes.

Les candidats faibles ont présenté un mémo de planification de l'audit externe générique, qui comprenait une analyse des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Ils ont donc eu du mal à présenter des facteurs qui augmentaient le risque de fraude, et ont plutôt axé leur analyse sur les facteurs qui augmentaient le risque d'erreur. De plus, ils ont souvent omis d'analyser les façons dont l'auditeur pourrait répondre aux risques relevés, étant donné qu'il ne s'agit pas d'une composante habituelle d'un mémo de planification de l'audit externe.

**OE n° 9 (Procédures – questions de comptabilité)**

Les candidats devaient décrire les procédures d'audit que les auditeurs externes étaient susceptibles de mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière analysées (soit la dépréciation de l'écart d'acquisition, l'effet à payer, les événements postérieurs à la date du bilan et l'opération entre apparentés conclue avec M2G). Les informations sur les questions d'information financière étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans celle portant sur le rôle en Certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs procédures répondant aux risques propres aux questions d'information financières relevées.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE relativement simple. La plupart ont fourni une réponse suffisamment étendue en proposant une ou deux procédures pour chacune des questions d'information financière. En général, ils ont également expliqué adéquatement leurs procédures en décrivant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont été le plus souvent bien expliquées et qui répondaient aux risques les plus importants concernaient la poursuite liée au congédiement d'une employée, la subvention et l'opération avec M2G, car ces questions étaient faciles à auditer.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques d'audit importants liés à chaque question d'information financière. Par exemple, plutôt que de se contenter de comparer le montant de la subvention à celui indiqué dans la lettre de confirmation ou sur le relevé bancaire, ils ont axé leurs procédures d'audit sur les dates relatives à la subvention et ont vérifié que Bold avait obtenu la confirmation de l'octroi de la subvention en février 2023, pour déterminer si le montant devait être comptabilisé en 2022 ou en 2023. Les candidats forts ont également proposé des procédures précises et bien décrites, et ont clairement expliqué quels éléments probants externes ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient.

Les candidats faibles ont souvent plutôt proposé des procédures vagues, sans préciser quels éléments probants devaient être obtenus et quelles informations devaient être vérifiées, de sorte qu'il était difficile de savoir exactement ce qu'ils proposaient et quel était le risque visé. Par exemple, certains ont recommandé de passer en revue les conditions de l'effet à payer pour vérifier si l'effet avait été comptabilisé correctement, sans préciser quelles conditions étaient importantes aux fins du traitement comptable de l'effet à payer. De plus, certains candidats faibles ont proposé des procédures d'audit génériques concernant les comptes pertinents des états financiers (comme les immobilisations corporelles, les autres passifs, etc.), plutôt que d'axer leurs procédures sur les risques spécifiques liés à chaque question d'information financière.

**OE n° 10 (Contrôles internes)**

Les candidats devaient passer en revue le processus des achats et des comptes fournisseurs de Bold, analyser toutes les faiblesses du contrôle interne et formuler des recommandations pour les corriger. Une description du processus était fournie à l'Annexe V (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs faiblesses du contrôle interne, expliquer l'incidence de chacune et formuler une recommandation raisonnable pour y remédier.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé bon nombre des faiblesses et en ont traité avec suffisamment de profondeur. Les faiblesses les plus fréquemment relevées concernaient le fait que Juliette, Simon, le contrôleur et le directeur de chaque service sont autorisés à faire des achats, que l'acheteur signe la facture du fournisseur à titre de confirmation de la réception des biens ou des services et que le commis aux comptes fournisseurs note sur son calendrier la date limite de l'escompte pour règlement rapide.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chacune des faiblesses relevées. Par exemple, en ce qui concerne le fait que Juliette, Simon, le contrôleur et le directeur de chaque service sont autorisés à faire des achats, ils ont expliqué que, comme personne ne supervise le processus d'achat, les directeurs pourraient faire des commandes en double ou passer à côté de remises sur quantité. Leurs recommandations ont souvent aussi été plus claires et plus précises. Par exemple, en ce qui concerne le fait que l'acheteur signe la facture du fournisseur à titre de confirmation de la réception des biens ou des services, les candidats forts ne se sont pas contentés d'indiquer que l'acheteur ne devrait pas réceptionner les biens; ils ont recommandé que cette tâche relève d'un directeur d'entrepôt, et que ce dernier se charge de compter et d'inspecter les biens reçus en vérifiant leur concordance avec la facture, pour s'assurer que tous les biens facturés ont bien été reçus.

Les candidats faibles ont souvent consacré du temps à l'analyse de données de l'étude de cas qui ne posaient aucun problème et, par conséquent, ont fourni des analyses sans grande utilité pour l'utilisateur. Par exemple, ils ont expliqué qu'il était plus facile d'imiter des initiales qu'une signature, ou que les personnes approuvant les chèques ne devaient pas pouvoir autoriser les virements électroniques. De plus, dans bien des cas, leurs recommandations n'étaient pas suffisamment précises ou réalistes. Par exemple, ils ont souvent suggéré de traiter automatiquement les escomptes, mais n'ont pas expliqué comment automatiser le processus. Des candidats faibles ont aussi analysé plusieurs fois un même problème. Par exemple, ils ont souvent analysé séparément le fait qu'un trop grand nombre de personnes étaient autorisées à faire des achats et que les achats devraient faire l'objet d'une approbation. Comme l'incidence des deux analyses et la recommandation connexe étaient similaires, ces candidats n'ont pas montré leur compétence, car leurs analyses ont manqué d'étendue.

### **OE n° 11 (Grand livre auxiliaire du matériel – anomalies et procédures)**

Les candidats devaient analyser l'échantillon de données tirées d'un rapport du grand livre auxiliaire du matériel pour déterminer s'il comportait des irrégularités, et recommander des procédures d'audit additionnelles pour y remédier. L'échantillon était fourni à l'Annexe V (Certification), et les candidats pouvaient aussi le consulter en format électronique dans le logiciel d'examen. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire certaines irrégularités dans le grand livre auxiliaire du matériel, et recommander des procédures d'audit additionnelles.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont fait une analyse suffisamment étendue des irrégularités que comportaient les données du grand livre auxiliaire du matériel. Les irrégularités les plus souvent adéquatement décrites portaient sur le matériel de bureau dont le montant était inférieur au seuil de comptabilisation à l'actif de 3 000 \$, sur certains actifs pour lesquels aucun amortissement n'avait été comptabilisé en 2022 malgré leur utilisation, sur un actif ayant une valeur comptable négative, et sur les éléments cédés en 2022 qui avaient toujours une valeur comptable au 31 décembre 2022. La plupart des candidats ont aussi tenté de recommander des procédures additionnelles à mettre en œuvre, mais ils ont souvent eu du mal à les décrire adéquatement. Par exemple, de nombreux candidats ont recommandé de recalculer l'amortissement ou la valeur comptable nette, mais n'ont pas indiqué d'éléments probants valables qu'il fallait obtenir à l'appui du nouveau calcul.

Les candidats forts ont présenté des procédures explicitement liées aux irrégularités relevées. Par exemple, ils ont suggéré d'obtenir les pièces justificatives relatives aux actifs cédés (soit le contrat de vente ou le reçu du ramassage) pour confirmer la date de la cession et la concordance des renseignements sur les actifs avec ceux figurant dans le grand livre auxiliaire du matériel, et pour déterminer si les actifs en cause devaient être radiés du grand livre auxiliaire du matériel. Ils ont en outre été plus nombreux à se servir du format électronique des informations du grand livre auxiliaire pour effectuer leur analyse, et ont notamment utilisé la mise en forme conditionnelle pour relever les codes d'actifs en double ou les actifs dont le montant était inférieur au seuil de comptabilisation à l'actif de 3 000 \$, ou utilisé des formules pour recalculer l'amortissement pour 2022 ou la valeur comptable nette, afin de relever les erreurs de calcul.

Les candidats faibles ont relevé des irrégularités dans le grand livre auxiliaire du matériel, mais ont eu du mal à expliquer pourquoi il s'agissait d'irrégularités. Par exemple, certains se sont contentés de mentionner que deux actifs n'avaient pas été amortis en 2022, mais n'ont pas fourni les explications supplémentaires nécessaires compte tenu du fait que cette absence d'amortissement aurait pu être appropriée si l'actif n'avait pas été en service. Des candidats faibles ont aussi consacré du temps à l'analyse de données de l'étude de cas qui ne posaient aucun problème et, par conséquent, ont fourni des analyses sans grande utilité pour l'utilisateur. Par exemple, certains ont mentionné que le grand livre auxiliaire contenait des actifs d'une valeur importante, ou ont indiqué que les codes des actifs n'étaient pas en ordre numérique.

### **OE n° 12 (Procédures – respect de la réglementation)**

Les candidats devaient recommander des procédures d'audit à mettre en œuvre pour vérifier si Gretta respectait la réglementation provinciale. Les articles pertinents de la réglementation en cause étaient fournis à l'Annexe V (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs procédures pour vérifier que Gretta respectait ces articles.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont recommandé des procédures pour quatre ou cinq des articles de la réglementation provinciale, de sorte qu'ils ont fourni une réponse suffisamment étendue. En général, ils ont également expliqué adéquatement leurs procédures en décrivant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont été le plus souvent bien expliquées portaient sur l'obligation de fournir de la formation tous les six mois, d'avoir au moins un titulaire d'un certificat valide en manipulation des aliments présent au moment de la préparation d'aliments dans la cantine, et de vérifier toutes les 12 heures les températures des réfrigérateurs et des congélateurs pour s'assurer qu'elles se maintiennent dans les intervalles requis.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques liés à chaque article. Par exemple, au lieu de simplement recommander de visiter les cantines ambulantes de Gretta à quelques reprises pour vérifier la présence d'un titulaire de certificat valide en manipulation des aliments, ils ont recommandé d'obtenir de Gretta la liste de tous les employés possédant un tel certificat, de vérifier la validité des certificats, puis d'examiner un échantillon d'horaires de travail pour vérifier la présence d'un employé titulaire d'un certificat pendant chaque quart. Les candidats forts ont également proposé des procédures précises et bien décrites, et ont clairement expliqué quels éléments probants externes ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient.

Les candidats faibles ont souvent plutôt proposé des procédures vagues, sans préciser quels éléments probants devaient être obtenus et quelles informations devaient être vérifiées pour les obtenir. Certains ont proposé des procédures ne prévoyant que des demandes d'informations ou des observations physiques, sans aucun autre test. Par exemple, en ce qui concerne l'article selon lequel la température des réfrigérateurs ne peut être inférieure à -2 °C ni supérieure à 2 °C, certains candidats faibles ont simplement recommandé de visiter les cantines ambulantes et d'observer la température de leur réfrigérateur. Cette procédure était insuffisante, car elle omettait un élément clé de l'article qui précisait que les températures doivent être vérifiées toutes les 12 heures et que les anomalies doivent faire l'objet d'un suivi immédiat.

### **OE n° 13 (Plan d'audit interne)**

Les candidats devaient commenter le projet de plan d'audit interne pour 2023 de Bold, préparé par un stagiaire. Le plan était fourni à l'Annexe V (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs éléments du projet de plan d'audit interne et recommander des améliorations à y apporter.

Les candidats ont eu du mal avec cette OE. Nombre d'entre eux ont répondu comme s'il était question d'un plan d'audit externe, de sorte que leur analyse a comporté des faiblesses sur le plan technique. La plupart des candidats ont tenté d'analyser, selon différentes approches, les informations présentées dans l'Annexe. Leurs analyses ne se sont toutefois pas toujours inscrites dans le bon contexte, soit celui de l'audit interne. La plupart du temps, les candidats ont traité adéquatement du fait que l'audit interne devait surtout s'intéresser aux divisions et aux services dont le personnel de direction avait changé et dont le roulement de personnel avait été élevé. Ils ont aussi relevé le fait que la direction de chaque service ne devrait pas sélectionner les opérations comprises dans l'échantillon utilisé pour tester le solde des réparations et de l'entretien. Toutefois, ils ont souvent eu du mal à analyser adéquatement les autres éléments du plan d'audit interne.

Les candidats forts ont tenté de commenter la plupart des éléments du projet de plan d'audit interne, d'en décrire les faiblesses et de recommander des modifications à apporter au plan. De plus, ils ont souvent tenu compte d'informations tirées d'autres sections de l'étude de cas pour expliquer pourquoi les tests effectués dans le cadre de l'audit interne devraient porter sur des divisions ou services précis. Par exemple, ils ont relevé que l'échantillon de produits d'exploitation ne portait que sur des nouveaux clients de la division Végé-poulet. Ils ont donc recommandé d'élargir l'échantillon pour y inclure les clients existants, puisque des cibles avaient été établies à l'intention des vendeurs concernant le nombre total d'unités vendues, de sorte que les vendeurs avaient un motif de surévaluer les ventes, tant aux nouveaux clients qu'aux clients existants, pour atteindre leurs cibles.

Les candidats faibles n'ont souvent que peu, voire pas du tout, analysé les données de l'étude de cas pour expliquer les faiblesses du projet de plan d'audit interne. Par exemple, certains ont indiqué qu'il fallait inclure la division Végé-dinde dans les tests, compte tenu des risques d'erreurs la concernant, mais n'ont fourni aucune donnée de l'étude de cas à l'appui ni précisé ce qui expliquait ces erreurs potentielles. Enfin, bon nombre de candidats faibles n'ont pas inscrit leur analyse dans le contexte d'un audit interne, mais plutôt dans celui propre à un audit externe.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 – Rôle en Finance (Aliments végétaux Bold)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la**

**Grille de compétences :** Finance (7)

### **Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

#### **OE n° 7 (Capitalisation des flux de trésorerie)**

Les candidats devaient préparer une évaluation de Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, à partir des informations de 2022, et une estimation, fondée sur cette évaluation, du rendement annualisé que Treadstone tire de son placement. Le projet d'états financiers de Bold se trouvait à l'Annexe II (Commune), et les informations sur la performance financière de Bold, à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une évaluation de Bold, selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, basée sur des hypothèses raisonnables quant au CMPC et au taux de croissance. Pour ce faire, ils devaient partir du BAIIA de Bold et formuler un nombre raisonnable d'hypothèses relatives à la normalisation / aux flux de trésorerie, et apporter un nombre suffisant d'ajustements au bilan pour arriver à la valeur des capitaux propres de Bold.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté d'évaluer Bold selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. À cette fin, ils sont partis du bénéfice avant impôts et ont apporté les ajustements appropriés pour arriver aux flux de trésorerie normalisés de Bold (ils ont habituellement apporté des ajustements au titre des intérêts et/ou de l'amortissement pour déterminer le BAIIA, puis ont apporté des ajustements de normalisation ou des ajustements aux flux de trésorerie relativement aux coûts des services-conseils, au coût du système et aux impôts sur le bénéfice), ont capitalisé les flux de trésorerie en utilisant un taux d'actualisation et un taux de croissance appropriés, et ont apporté des ajustements au bilan (habituellement pour au moins une des composantes de la dette) pour déterminer la valeur des capitaux propres de Bold. La plupart des candidats ont aussi tenté de calculer le rendement que Treadstone tire de son placement, même si beaucoup d'entre eux ont calculé le rendement total plutôt que le rendement annuel.

Les candidats forts ont apporté un plus grand nombre d'ajustements appropriés aux flux de trésorerie, comme l'ajustement du bénéfice avant impôts en fonction de la désactualisation, le rajout du montant de la perte sur cession d'actifs, la normalisation pour tenir compte du gaspillage anormal, ou encore la déduction du réinvestissement de maintien pour arriver aux flux de trésorerie durables. Ils ont aussi apporté un plus grand nombre d'ajustements appropriés au bilan, notamment relatifs aux économies d'impôt liées au solde de la FNACC et aux actifs excédentaires (comme les brevets). Les candidats forts ont aussi été plus nombreux à intégrer les impôts sur le bénéfice dans leur analyse, soit dans le calcul des flux de trésorerie normalisés, soit en tenant compte des impôts latents sur les actifs excédentaires.

Les candidats faibles sont partis des flux de trésorerie totaux (y compris les flux de trésorerie de financement et d'investissement) plutôt que de se concentrer sur les flux de trésorerie d'exploitation, ce qui aurait été plus pertinent pour évaluer la société selon la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. Ils ont aussi apporté peu d'ajustements de normalisation et de flux de trésorerie, ou ont commis des erreurs techniques dans leurs ajustements (par exemple, en apportant les ajustements en sens inverse). Ils ont parfois confondu les ajustements à apporter à l'état des résultats et ceux à apporter au bilan. Par exemple, ces candidats ont traité les réinvestissements de maintien comme un élément au bilan ou intégré les économies d'impôt liées au solde de la FNACC dans leur calcul des flux de trésorerie normalisés. Lorsqu'ils ont appliqué la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie, certains candidats faibles ont aussi appliqué un taux d'actualisation inexact (comme le coût des capitaux empruntés de 6 %) ou n'ont pas tenu compte de l'incidence de la croissance sur le multiple de capitalisation.

### **OE n° 8 (Valeur actualisée nette de la machine)**

Les candidats devaient aussi réaliser une analyse du projet d'investissement visant à remplacer la machine servant à fabriquer les burgers de végé-poulet, expliquer les hypothèses et les risques qui influeraient sur leur analyse, et formuler une recommandation. Les informations sur la machine servant à fabriquer les burgers de végé-poulet étaient présentées à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse de la valeur actualisée nette (VAN) tenant compte des flux de trésorerie différentiels et d'un nombre raisonnable d'intrants pertinents, analyser certains des risques et certaines des hypothèses, et formuler une recommandation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont paru à l'aise avec la préparation d'une analyse de la VAN. Ils ont intégré les flux de trésorerie différentiels provenant de l'augmentation des ventes et des éléments pertinents des flux de trésorerie annuels (notamment la baisse des coûts de main-d'œuvre, les frais d'entretien et d'électricité et les coûts de recalibrage) dans leur analyse, ainsi que les coûts initiaux et sur cinq ans appropriés (comme les valeurs de récupération). La plupart des candidats ont tenté d'analyser certains des aspects qualitatifs, comme les estimations de production, la garantie de service et les licenciements, et ont formulé une recommandation étayée.

Les candidats forts ont intégré des ajustements plus complexes dans leur analyse de la VAN, comme des ajustements relatifs aux impôts (notamment issus de calculs de l'impôt sur les bénéfices et des économies d'impôts), au fonds de roulement (et au dégagement de fonds de roulement) et à la valeur de récupération perdue à l'an 5. Les candidats forts ont aussi analysé en profondeur davantage de facteurs qualitatifs pertinents en mettant l'accent sur les risques et les hypothèses, comme la valeur de récupération et les coûts de recalibrage.

Certains candidats faibles n'ont pas pensé à faire une analyse de la VAN et ont plutôt calculé les flux de trésorerie annuels sans intégrer la valeur temporelle de l'argent, n'ont pas tenu compte des flux de trésorerie différentiels (parce qu'ils n'ont pas compris que la nouvelle machine remplacerait l'ancienne), ont seulement intégré quelques-uns des éléments des flux de trésorerie pertinents dans leur analyse ou ont fait des ajustements en sens inverse. La plupart des candidats faibles n'ont pas traité les facteurs qualitatifs, et ceux qui l'ont fait les ont souvent analysés de manière superficielle, par exemple, en disant que le recalibrage entraînerait encore plus de temps d'arrêt, comme on l'indiquait dans le cas, sans expliquer que cet élément pourrait faire baisser la VAN ou causer des retards de production.

### **OE n° 9 (Cycle de conversion de la trésorerie)**

Les candidats devaient calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold, analyser son fonds de roulement et estimer l'effet sur la trésorerie de ramener ce fonds de roulement aux moyennes sectorielles. Le projet d'états financiers de Bold se trouvait à l'Annexe II (Commune), et les informations sur le fonds de roulement de Bold et sur les ratios sectoriels, à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold à partir de ses ratios de fonds de roulement (en intégrant un nombre raisonnable d'éléments), analyser le fonds de roulement de Bold et tenter de calculer le coût de ramener ce fonds de roulement aux moyennes sectorielles, et ce, en intégrant un nombre suffisant d'éléments.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold. Toutefois, beaucoup ont utilisé les ratios du fonds de roulement cibles de Bold ou les moyennes sectorielles plutôt que les ratios du fonds de roulement réels de Bold, ou ont calculé des éléments du fonds de roulement comme le délai de recouvrement des comptes clients, le délai de règlement des comptes fournisseurs et le délai de rotation des stocks, mais ne les ont pas utilisés pour calculer le cycle de conversion de la trésorerie de Bold. La plupart des candidats ont tenté de comparer les ratios du fonds de roulement de Bold aux moyennes sectorielles, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas expliqué les causes des écarts ou recommandé de solutions pour aider Bold à ramener ces ratios aux moyennes sectorielles. Certains candidats ont aussi tenté de calculer ce que le fait de ramener ses ratios du fonds de roulement aux moyennes sectorielles coûterait à Bold. Ces candidats ont souvent présenté une analyse raisonnable.

Les candidats forts ont calculé le cycle de conversion de la trésorerie de Bold à partir de ses ratios du fonds de roulement réels, ont analysé les raisons pour lesquelles les ratios de Bold différaient des moyennes sectorielles (par exemple, à cause des conditions de crédit) et/ou ont recommandé des façons dont Bold pourrait rapprocher ses ratios des moyennes sectorielles (par exemple, en revoyant ses conditions de crédit ou en offrant des escomptes). Ils ont aussi tenté de calculer l'incidence sur la trésorerie qu'aurait le fait de ramener le fonds de roulement de Bold aux moyennes sectorielles. Pour ce faire, ils ont tenu compte de l'écart entre les ratios ou appliqué les ratios du fonds de roulement sectoriels aux produits d'exploitation et aux charges de Bold.

Les candidats faibles n'ont pas intégré tous les éléments pertinents à leur calcul du cycle de conversion de la trésorerie, ou ont mal calculé le cycle (par exemple, en additionnant le délai de recouvrement des comptes clients, le délai de règlement des comptes fournisseurs et le délai de rotation des stocks). Ils se sont contentés d'indiquer si les ratios du fonds de roulement de Bold étaient inférieurs ou supérieurs aux moyennes sectorielles sans présenter d'analyse plus poussée, et n'ont pas traité des façons dont Bold pourrait ramener son fonds de roulement aux moyennes sectorielles. Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer l'ajustement requis pour ramener le fonds de roulement de Bold aux moyennes sectorielles.

### **OE n° 10 (Prévisions de trésorerie)**

Les candidats devaient préparer le budget de trésorerie de chacun des trois prochains trimestres et formuler une conclusion sur le montant de financement à court terme additionnel qu'il faudrait obtenir, s'il y a lieu. Les informations sur les prévisions trimestrielles de Bold et sur son fonds de roulement se trouvaient à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer le budget de trésorerie trimestriel de Bold en intégrant le solde d'ouverture de la trésorerie et certains éléments des flux de trésorerie, et apporter les ajustements appropriés aux ventes et aux charges en se basant sur les ratios du fonds de roulement de Bold.

Cette OE a causé des difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de calculer les variations de trésorerie de chaque trimestre en intégrant certains des éléments pertinents, souvent les ventes, les charges et les dépenses en immobilisations, mais ils n'ont généralement pas tenu compte de l'incidence du fonds de roulement dans leurs calculs. Les candidats qui ont tenté d'apporter un ajustement au titre du fonds de roulement ont souvent eu de la difficulté à faire cet ajustement, surtout parce qu'on leur demandait de préparer des prévisions trimestrielles et qu'ils devaient donc tenir compte de l'incidence du fonds de roulement à chacun des trimestres. Beaucoup de candidats ont eu de la difficulté à utiliser les ratios du fonds de roulement cibles pour calculer les variations trimestrielles du fonds de roulement. La plupart des candidats ont formulé une conclusion sur le montant de financement à court terme dont Bold avait besoin.

Les candidats forts ont utilisé le solde d'ouverture de la trésorerie de Bold pour calculer la situation de trésorerie de clôture de chaque trimestre et pour déterminer le montant de financement à court terme qu'il faudrait obtenir. Ils ont aussi compris qu'il fallait apporter un ajustement au titre du fonds de roulement, ont tenté de tenir compte du temps dont Bold aurait besoin pour recouvrer ses comptes clients et payer ses charges, et ont ajusté les flux de trésorerie pour refléter le moment où ces montants seraient recouverts ou payés. Les candidats forts ont aussi intégré davantage d'éléments dans les prévisions de trésorerie de Bold, comme le remboursement de la dette.

Les candidats faibles ont mal calculé les flux de trésorerie trimestriels de Bold. Ils ont, par exemple, additionné les ventes et les charges au lieu de soustraire les charges, ou ont oublié de tenir compte du coût des produits vendus ou des autres charges. La plupart d'entre eux n'ont pas tenu compte d'un nombre suffisant d'éléments pertinents et n'ont pas apporté d'ajustements au titre des dépenses en immobilisations et du remboursement de la dette. Beaucoup de candidats faibles n'ont pas formulé de conclusion sur le montant de financement à court terme qu'il faudrait obtenir ou ont formulé une conclusion qui ne cadrerait pas avec leur analyse.

**OE n° 11 (Financement à long terme)**

Les candidats devaient évaluer deux options de financement à long terme du point de vue de Bold et de chacun de ses actionnaires, et formuler une recommandation. Les informations sur la proposition de financement du Fonds ÉthiClimat se trouvaient à l'Annexe V (Finance) et celles sur l'offre de Treadstone, à la page sur le travail à faire en Finance. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les offres du Fonds ÉthiClimat et de Treadstone, puis formuler une recommandation étayée.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont compris qu'il y avait deux options de financement assorties des mêmes conditions de paiement et ont analysé les deux options. Toutefois, les candidats ont souvent analysé l'offre du Fonds ÉthiClimat de manière plus approfondie parce que les conditions associées à cette option étaient plus explicites. La majorité des candidats ont aussi tenu compte de certains facteurs pertinents, comme le taux d'intérêt, la nécessité de faire auditer les états financiers, le droit d'examiner les activités de Bold et la dilution. La plupart des candidats ont formulé une recommandation étayée par leur analyse.

Les candidats forts ont tenu compte du point de vue propre à Treadstone et aux autres actionnaires (Simon et Juliette), notamment la possibilité pour Treadstone d'acquérir plus d'actions pour maintenir son pourcentage de participation, ce qui diluerait la participation de Simon et de Juliette. Les candidats forts ont aussi calculé l'incidence de la conversion sur chacun des actionnaires et ont traité de la dilution. De plus, ils ont analysé un plus grand nombre de facteurs qualitatifs, comme l'interdiction de verser des dividendes et le risque associé au fait qu'un nouvel investisseur se mêle des activités de Bold.

Les candidats faibles n'ont pas compris qu'il y avait deux options de financement assorties des mêmes conditions de paiement et les ont traitées comme une seule option, sans tenir compte de leurs différences, ou n'ont pas traité l'offre de Treadstone comme une deuxième option (c'est-à-dire qu'ils ont uniquement parlé de la décision d'accepter ou non l'offre du Fonds ÉthiClimat dans leur conclusion). Ils n'ont pas compris l'incidence de la conversion ou n'en ont pas tenu compte, et n'ont pas traité de l'effet dilutif pour les actionnaires actuels.

**OE n° 12 (Données sectorielles)**

Les candidats devaient évaluer la qualité et la pertinence de données sectorielles et analyser la performance de Bold par rapport aux données pertinentes. Les données sectorielles, accompagnées de graphiques, se trouvaient à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer la qualité et la pertinence des données fournies, et analyser la performance de Bold par rapport à ces données.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont analysé toutes les sociétés et ont déterminé lesquelles étaient les plus comparables à Bold (habituellement en se basant sur la combinaison de produits). Les candidats ont aussi généralement comparé la croissance des produits d'exploitation, la marge brute et les prix de vente de Bold à ceux des sociétés comparables retenues, mais ont souvent analysé la marge brute et les prix de vente de manière plus approfondie parce que ces informations étaient présentées dans le même graphique. La plupart des candidats ont approfondi leur analyse en traitant de l'incidence des prix de vente sur les marges brutes. Par exemple, certains ont expliqué que la marge brute de Bold, inférieure à celle des sociétés comparables malgré un prix de vente au détail se situant dans la moyenne, laissait croire que les processus de fabrication de Bold étaient moins efficaces que ceux des autres sociétés ou que Bold devait augmenter ses prix.

Les candidats forts ont analysé certaines des questions relatives à la qualité des données (comme celle de la source des données) ainsi que chacune des sociétés comparables. Dans leur évaluation de la performance de Bold, ils n'ont tenu compte que des sociétés les plus comparables, ce qui a rehaussé la pertinence de leur analyse. Les candidats forts ont aussi comparé la croissance des produits d'exploitation, la marge brute et les prix de vente de Bold à ceux des sociétés retenues et ont analysé l'incidence de ces éléments sur la performance de Bold (comme sa faible croissance passée et sa capacité à générer davantage de croissance compte tenu de la concurrence dans le secteur) ainsi que sur sa capacité à livrer concurrence (compte tenu de sa marge brute peu élevée, malgré des prix de vente qui se situent dans la moyenne).

Les candidats faibles se sont uniquement penchés sur les sociétés comparables (ce qui permettait d'évaluer la pertinence des données, mais pas leur qualité), et ont souvent présenté une analyse superficielle n'expliquant pas pleinement pourquoi les sociétés étaient comparables à Bold (par exemple, certains se sont basés sur les gammes de produits, mais sur aucun des autres facteurs pertinents). Ils n'ont habituellement pas analysé la qualité des données et ont comparé la croissance des produits d'exploitation ou la marge brute moyennes à celles de Bold sans analyser ou évaluer la performance globale de Bold. Par exemple, certains candidats ont affirmé que la marge brute de Bold était inférieure à celles des sociétés comparables, sans expliquer l'incidence de cette situation sur la capacité de Bold à dégager un bénéfice ou sur l'évaluation de Bold.

### **OE n° 13 (Prix de vente – décision de garder ou de vendre la participation)**

Les candidats devaient calculer le prix de vente que Treadstone devrait obtenir pour réaliser son rendement annualisé cible, et analyser les incidences qu'aurait la vente, puis recommander à Treadstone de garder ou de vendre sa participation dans Bold. Un extrait de la convention entre actionnaires de Bold se trouvait à l'Annexe V (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le prix de vente que Treadstone devrait obtenir, analyser les incidences de la vente (notamment au moyen d'une analyse de la convention entre actionnaires, d'une analyse des autres facteurs qualitatifs associés à la vente ou d'une intégration avec l'évaluation et la performance actuelles de Bold) et formuler une recommandation étayée.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart ont tenté de calculer le prix de vente que Treadstone devrait obtenir, mais beaucoup n'ont pas tenu compte du fait que le rendement cible de 20 % de Treadstone était un rendement annualisé, et non un rendement total comme ils l'ont supposé. La plupart des candidats ont tenté d'analyser la convention entre actionnaires et ont relevé que les restrictions sur le transfert ou la vente, ou le droit de préemption pourraient être problématiques pour Treadstone en cas de vente, mais n'ont pas toujours expliqué les incidences potentielles sur Treadstone (comme la possibilité que le processus de vente prenne davantage de temps ou que les autres actionnaires puissent empêcher l'opération). La majorité des candidats ont aussi formulé une conclusion, généralement étayée par un renvoi à l'évaluation de Bold (OE n° 7) ou à sa performance par rapport à celle de sociétés comparables (OE n° 12).

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre d'éléments relatifs à la convention entre actionnaires, comme le droit de préemption et les restrictions sur le transfert ou la vente, et les ont analysés de manière plus approfondie. Par exemple, certains ont compris que le droit de préemption entraînait un processus qui pourrait empêcher Treadstone de vendre les actions au prix qu'elle souhaitait obtenir si un évaluateur indépendant déterminait que la valeur des actions de Bold était inférieure à ce prix. Les candidats forts ont aussi cherché à établir la valeur de Bold en intégrant les résultats de leur évaluation à l'OE n° 7 et leur analyse de la performance de la société (par exemple, en se basant sur leur analyse des données sectorielles pour souligner que la croissance passée des produits d'exploitation de Bold était plus faible que celle de ses concurrents, ce qui jetait un doute sur la capacité de la société à continuer de livrer concurrence), puis ont recommandé à Treadstone de vendre ou de conserver sa participation dans Bold.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer le prix de vente que Treadstone devrait obtenir ou ont présenté des calculs qui étaient incorrects sur le plan technique. Par exemple, ils ont basé le prix de vente sur l'évaluation ou sur le rendement actuels seulement, et n'ont pas tenu compte de la convention entre actionnaires ou des autres facteurs qualitatifs dans leur recommandation à Treadstone de garder ou de vendre sa participation dans Bold.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 – Rôle en Gestion de la performance  
(Aliments végétaux Bold)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la**

**Grille de compétences :** Gestion de la performance (7)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 7 (Fournisseurs de protéine de pois)**

Les candidats devaient faire une analyse pour déterminer si Bold devrait résilier ses contrats existants et conclure un nouveau contrat d'approvisionnement à long terme avec AgroPois. L'Annexe V (Gestion de la performance) présentait des renseignements sur les fournisseurs existants et le nouveau fournisseur potentiel, ainsi que des informations générales sur les environnements externe et interne de Bold qui pouvaient aider les candidats à évaluer les options. De plus, les candidats pouvaient utiliser les informations sur la société et le secteur d'activité présentées à l'Annexe I (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul raisonnable du coût annuel des achats de protéine de pois selon chaque option (à savoir le recours aux deux fournisseurs existants ou le remplacement de ceux-ci par le nouveau fournisseur), et faire une analyse qualitative raisonnable de ces options.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont accompagné leur analyse quantitative d'une analyse qualitative raisonnable, traitant de nombreux facteurs et expliquant les avantages de chaque option. Parmi les facteurs le plus souvent analysés, mentionnons le contrôle qualité, le risque de change, les délais d'expédition et les relations d'affaires déjà établies avec les fournisseurs. Cependant, l'analyse quantitative a posé problème à beaucoup de candidats, en particulier le calcul des coûts d'entreposage et la nature non récurrente des pénalités de résiliation des contrats existants. La plupart des candidats ont utilisé les coûts mensuels d'entreposage fournis dans l'étude de cas pour calculer les coûts d'entreposage associés aux fournisseurs actuels, sans réaliser que Bold n'entreposait pas les achats pendant toute l'année ou que le moment d'entreposage variait en fonction du fournisseur. Par ailleurs, de nombreux candidats n'ont pas tenu compte du fait que les pénalités de résiliation des contrats avec les deux fournisseurs existants étaient de nature non récurrente et qu'elles ne s'appliqueraient pas chaque année.

Non seulement les candidats forts ont présenté un calcul raisonnable du coût global des achats de protéine de pois auprès des fournisseurs existants et du nouveau fournisseur, en faisant très peu d'erreurs, mais ils ont aussi adéquatement analysé plusieurs facteurs qualitatifs utiles pour la prise de décision finale. Ils ont formulé une recommandation qui cadrait avec leur analyse, concluant que, malgré des coûts annuels plus élevés (surtout la première année en raison des pénalités de résiliation), le nouveau fournisseur était le meilleur choix compte tenu des facteurs qualitatifs analysés.

Bon nombre de candidats faibles ont présenté une analyse quantitative très superficielle, se contentant essentiellement de comparer les prix de la protéine de pois selon les deux scénarios, sans tenir compte des coûts liés à la résiliation des contrats, à l'entreposage et au contrôle qualité. Toutes les données quantitatives pertinentes étaient présentées sous forme narrative à l'Annexe V, et certains candidats faibles n'ont pas compris qu'il fallait effectuer une analyse quantitative complète. Ils ont plutôt expliqué, dans leur analyse qualitative, pourquoi chacune de ces données représentait un « avantage » ou un « inconvénient » pour l'une ou l'autre des options, sans se rendre compte qu'elles pouvaient servir à calculer le coût annuel des deux options. Par ailleurs, les candidats faibles ont analysé un nombre insuffisant de facteurs qualitatifs, et leur analyse de ces facteurs manquait souvent de profondeur. Ils ont généralement formulé leurs réponses sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients, en répétant essentiellement les données de l'étude de cas sans les expliquer ni les utiliser pour étayer les facteurs décisionnels pertinents. Par exemple, ils ont indiqué que le nouveau fournisseur était situé plus près de l'usine de Bold sans analyser davantage ce fait, alors qu'ils auraient notamment pu expliquer que le produit en provenance du nouveau fournisseur serait probablement plus frais ou que le délai d'expédition serait plus court.

### **OE n° 8 (Livraison juste-à-temps)**

Les candidats devaient analyser les informations sur les coûts estimatifs d'un service de livraison juste-à-temps pour un nouveau client potentiel, qui serait offert par l'intermédiaire soit de l'entreprise de transport actuelle de Bold, soit de FFD (une société de logistique dans laquelle Treadstone détient une participation), et recommander le recours à l'une ou l'autre des deux entreprises. L'Annexe V (Gestion de la performance) présentait des renseignements sur l'entreprise de transport actuelle et sur FFD, ainsi que des informations générales sur les environnements externe et interne de Bold qui pouvaient aider les candidats à évaluer les options. De plus, les candidats pouvaient utiliser les informations sur la société et le secteur d'activité présentées à l'Annexe I (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer les coûts d'expédition annuels associés au nouveau contrat de livraison juste-à-temps selon chaque option (à savoir le recours à l'entreprise de transport actuelle ou le remplacement de celle-ci par FFD), et recommander l'une des deux entreprises.

Les candidats ont bien réussi à cette OE relativement facile. La plupart ont accompagné leur analyse quantitative d'une analyse qualitative raisonnable, traitant de nombreux facteurs. Parmi les facteurs le plus souvent analysés, mentionnons les capacités de suivi des stocks de FFD, le fait que FFD utilise des véhicules électriques ou qu'elle se spécialise dans la livraison d'aliments surgelés. Les candidats ont ainsi expliqué les avantages de chacune des options. La plupart ont également effectué une analyse quantitative raisonnable, quoique souvent plus faible que l'analyse qualitative. Beaucoup de candidats ont eu de la difficulté à intégrer les coûts liés à la mise à niveau du système de gestion des stocks dans leur analyse, soit parce qu'ils ont considéré ces coûts comme des coûts récurrents, soit parce qu'ils ont conclu qu'ils devaient les exclure de l'analyse parce qu'il s'agissait d'un coût irrécupérable ou d'un coût commun aux deux options, ce qui n'était pas le cas.

Non seulement les candidats forts ont présenté un calcul exact du coût global d'expédition des produits par l'intermédiaire de chacune des deux entreprises, mais ils ont aussi adéquatement analysé plusieurs facteurs qualitatifs utiles pour la prise de décision finale. Ils ont formulé une recommandation qui cadrait avec leur analyse, concluant que, malgré des coûts annuels plus élevés (sauf la première année en raison des coûts liés à la mise à niveau du système de gestion des stocks de l'entreprise de transport actuelle), FFD était le meilleur choix compte tenu des facteurs qualitatifs analysés.

Les candidats faibles ont commis de nombreuses erreurs dans leur analyse quantitative. Par exemple, ils n'ont pas tenu compte du coût de mise à niveau du système ou l'ont considéré comme un coût récurrent, ont mal calculé les coûts d'expédition associés à l'entreprise de transport actuelle, ont mal calculé les frais d'emballage et de manutention qui seraient évités si Bold avait recours à FFD, ou ont tenu compte des produits d'exploitation et du coût des produits vendus liés au contrat conclu avec le client, alors que ces données étaient les mêmes pour les deux options. Par ailleurs, les candidats faibles ont analysé un nombre insuffisant de facteurs qualitatifs, et leur analyse de ces facteurs manquait souvent de profondeur. Ils ont souvent présenté diverses données quantitatives comme des « avantages » ou des « inconvénients » liés au changement de fournisseur, alors qu'ils avaient déjà intégré ces données à leur analyse quantitative. En outre, certains candidats ont mentionné que le recours à FFD permettait d'éliminer les coûts d'entreposage, mais cette réduction de coûts était déjà prise en compte dans leur analyse quantitative. D'autres candidats faibles ont présenté leur analyse qualitative sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients, en répétant essentiellement les données de l'étude de cas sans les expliquer ni les utiliser pour étayer les facteurs décisionnels pertinents. Par exemple, ils ont mentionné qu'il serait avantageux d'avoir recours à FFD étant donné la participation de Treadstone dans cette dernière, mais n'ont pas poussé plus loin leur analyse, alors qu'ils auraient notamment pu expliquer qu'il pouvait en découler des synergies avec d'autres sociétés du portefeuille de Treadstone, et que la réalisation de telles synergies était l'un des objectifs de cet important actionnaire.

### **OE n° 9 (Prix de cession interne)**

Les candidats devaient passer en revue la politique actuelle relative au prix de cession interne, analyser d'autres options possibles d'un point de vue quantitatif et qualitatif, et formuler une recommandation. Les informations pertinentes aux fins de cette analyse étaient présentées à l'Annexe V (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer quelques options de prix de cession interne (y compris le prix actuel) et analyser les diverses options afin d'en recommander une.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont calculé correctement le prix de cession interne actuel, à partir des informations fournies sur les coûts unitaires, et ont considéré le prix de marché indiqué dans l'étude de cas comme l'une des options. Toutefois, dans la plupart des cas, l'analyse des différentes options manquait de profondeur. Par exemple, de nombreux candidats ont fait une analyse générique des méthodes acceptables sans tenter de les appliquer au scénario présenté dans l'étude de cas. D'autres ont présenté une analyse superficielle, se contentant de mentionner que la division vendeuse (Mélange protéinique) préférerait un prix plus élevé afin d'atteindre la marge brute cible de 20 % et que, pour la même raison, la division acheteuse (Végé-dinde) souhaiterait un prix moins élevé. Bon nombre de candidats ont noté à juste titre que la division Mélange protéinique devait être considérée comme un centre de coûts et non comme un centre de profit, ou que Bold a intérêt à ce que la division Végé-dinde achète à l'interne le mélange de protéine de pois pour assurer la qualité du produit. Toutefois, ils ont eu du mal à intégrer ces constatations dans une analyse utile : ils les ont traitées de manière isolée, sans tenter de les lier aux diverses options de prix de cession interne qu'ils devaient analyser.

Les candidats forts ont calculé correctement le prix de cession interne selon différentes méthodes potentiellement valables (p. ex. méthodes fondées sur le prix de marché, les coûts variables ou le coût complet) et ont utilisé les données de l'étude de cas concernant les centres de responsabilité, les mesures d'évaluation de la performance des divisions et/ou la capacité disponible de la division Mélange protéinique pour produire une analyse utile de la question du prix de cession interne. Par exemple, certains candidats forts ont fait valoir que, compte tenu de la capacité disponible, le prix de cession interne devrait être abaissé afin d'encourager la division Végé-dinde à acheter le mélange de protéine de pois à l'interne, puisque les coûts variables sont les seuls coûts différentiels de production du mélange. D'autres ont fait valoir que, puisque la division Mélange protéinique ne vend ses produits qu'à l'interne, elle devrait être considérée comme un centre de coûts et que l'évaluation de sa performance devrait être fondée sur le contrôle des coûts, plutôt que sur la marge brute. De façon générale, ces candidats ont indiqué que la politique actuelle relative au prix de cession interne fondée sur le coût complet majoré de 15 % était désavantageuse, car elle n'encourageait pas le contrôle des coûts de la part de la division vendeuse et que la division acheteuse se trouvait pénalisée par les inefficiences qui en résultent. D'autres candidats forts ont proposé la négociation d'un prix de cession interne, et ils ont été en mesure de déterminer une fourchette de prix négociés acceptable pour les deux divisions. Les candidats ayant fourni les meilleures réponses ont avancé plusieurs de ces arguments pour proposer une nouvelle politique cohérente avec leur analyse.

Les candidats faibles se sont généralement limités à calculer différents prix de cession interne possibles et à présenter les conséquences arithmétiques de l'utilisation de ces prix pour chacune des divisions. Ceux qui ont fait une analyse qualitative ont souvent ignoré les données de l'étude de cas, se limitant à une analyse purement théorique des options de prix de cession interne. Enfin, certains candidats faibles ont semblé confondre la politique d'établissement du prix de cession interne fondée sur le prix de marché avec l'achat par la division Végé-dinde d'un mélange de protéine de pois vendu sur le marché. Ces candidats ont fait une analyse de l'approvisionnement en mélange de protéine de pois, plutôt qu'une analyse des méthodes d'établissement du prix de cession interne, et n'ont donc pas réalisé le travail demandé.

**OE n° 10 (Analyse de l'étude de marché)**

Les candidats devaient interpréter les résultats d'une étude de marché et recommander des améliorations à Bold. Des graphiques illustrant les résultats de l'étude étaient présentés à l'Annexe V (Gestion de la performance). Les renseignements sur la société et le secteur d'activité fournis ailleurs pouvaient également servir à cette analyse. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser et interpréter les données présentées, et proposer à Bold des recommandations utiles sur les améliorations à apporter.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart ont fait une interprétation raisonnable des données et formulé quelques recommandations. Ils ont souligné la faible performance de Bold au chapitre des principaux facteurs qui influencent les décisions d'achat des consommateurs, puis ils ont tenté de déterminer la cause de ces faiblesses et ont formulé quelques recommandations. Même si certaines de ces recommandations étaient utiles, elles étaient souvent plutôt vagues ou simplistes. Par exemple, pour résoudre le problème de la faible notoriété de la marque, de nombreux candidats ont recommandé que Bold « accorde plus d'importance à la notoriété de sa marque », sans préciser comment cela pouvait être fait. De même, pour résoudre le problème du faible développement de nouveaux produits par rapport aux concurrents, de nombreux candidats ont recommandé que Bold « développe davantage de produits », sans préciser les changements à apporter pour atteindre cet objectif.

Les candidats forts ont généralement été en mesure de mieux expliquer la cause des problèmes relevés ou de proposer des solutions précises. Ils ont aussi mieux réussi à établir des liens entre les données des différents graphiques présentés. Par exemple, ils ont compris le lien entre la faible croissance de la part de marché de Bold et le nombre de nouveaux produits développés. Ils ont également établi un lien entre le manque d'occasions pour les consommateurs de goûter aux produits de Bold et la faible notoriété de la marque. Les candidats forts ont également ajouté de la profondeur à leur analyse en y intégrant d'autres données sur Bold tirées de l'étude de cas. Par exemple, certains ont fait un lien entre le peu de nouveaux produits développés par Bold et les sommes investies en recherche et développement, de même que le nombre de brevets enregistrés par la société. Par ailleurs, ils ont généralement formulé des recommandations utiles à l'intention de Bold, tout en faisant également le lien avec d'autres données de l'étude de cas. En outre, comme la société ne compte aucun grand détaillant parmi sa clientèle, certains ont recommandé que Bold s'associe à de grandes chaînes afin d'y installer des comptoirs de dégustation de ses produits dans le but d'accroître la notoriété de la marque.

Les candidats faibles ont présenté des analyses qui manquaient de profondeur, se limitant souvent à décrire les données fournies dans les divers graphiques au lieu de tenter de les interpréter. Beaucoup ont formulé des observations générales sur la faible notoriété de la marque ou sur le fait que peu de consommateurs perçoivent les produits de Bold comme étant exempts d'additifs, sans tenter d'en expliquer la cause ou de proposer une solution. Les recommandations formulées par les candidats faibles, le cas échéant, étaient plutôt simplistes ou vagues et sans grande utilité pour Bold. Par ailleurs, ils n'ont généralement pas fait de liens entre les données des différents graphiques présentés, se contentant de les analyser de façon isolée.

**OE n° 11 (Programme de rémunération du personnel des ventes)**

Les candidats devaient évaluer les forces et les faiblesses du nouveau programme de rémunération du personnel des ventes qui a été adopté en 2022, et recommander des améliorations. L'Annexe V (Gestion de la performance) fournissait des renseignements sur le nouveau programme. De plus, les candidats pouvaient utiliser les informations sur la société et le secteur d'activité fournies dans la section commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable des forces et des faiblesses du nouveau programme, établir des liens entre leur analyse et des données de l'étude de cas, puis recommander des améliorations à apporter au programme.

La performance des candidats à cette OE a été décevante. Bien que la plupart des candidats aient tenté d'analyser les forces et les faiblesses du nouveau programme de rémunération, beaucoup ont fourni des réponses génériques qui ne s'appuyaient pas sur les données de l'étude de cas propres à la situation de Bold. La plupart des candidats ont relevé un nombre acceptable de forces et de faiblesses du nouveau programme de rémunération. Cependant, ils ont souvent fourni une analyse générale du programme, sans analyser plus en détail chacune de ses composantes, à savoir le salaire de base, la commission et la prime, et sans traiter de la pertinence de la base de calcul de ces composantes ni des données sur la formation offerte au personnel des ventes. Par exemple, au lieu d'analyser la composante prime en évaluant le caractère approprié des cibles à atteindre, ils ont expliqué le concept général d'un régime de primes. Ils ont aussi analysé la composante commission de façon générique, sans aborder plus particulièrement le fait que les commissions du programme étaient fondées sur la marge sur coûts variables. La plupart des candidats ont, à juste titre, souligné le caractère approprié du versement d'un salaire de base et le fait que la commission incitait le personnel à générer des ventes. Ils ont également été en mesure d'analyser adéquatement la nécessité de faire participer les employés au processus visant à déterminer des cibles réalistes à atteindre aux fins des primes.

En outre, les candidats forts ont évalué chacune des cibles séparément, établissant des liens avec d'autres données pertinentes de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Par exemple, certains ont mentionné que la cible fondée sur le nombre de nouveaux clients pourrait être inéquitable, étant donné que l'affectation des vendeurs aux divers clients est faite par la direction et qu'elle est en quelque sorte indépendante de la volonté des vendeurs. D'autres candidats forts ont mentionné, par exemple, que la cible basée sur le nombre de clients pourrait inciter les vendeurs à rechercher beaucoup de petits clients, plutôt qu'à mettre l'accent sur quelques gros clients susceptibles d'être plus rentables pour Bold. En général, les candidats forts ont traité en détail de chacune des composantes du programme de rémunération, plutôt que d'analyser le programme dans son ensemble, ce qui leur a permis de mieux étayer leur analyse.

Les candidats faibles ont souvent fourni des réponses très courtes. Ils ont abordé moins d'éléments et présenté une analyse générale en faisant très peu de liens avec la situation particulière de Bold. Par exemple, bon nombre ont mentionné qu'un programme comprenant une composante variable et une composante fixe constituait une force, sans expliquer à quelle composante du programme ils faisaient référence ou pourquoi il s'agissait d'un avantage dans le cas particulier de Bold. De plus, certains candidats faibles ont notamment indiqué que le fait d'offrir des primes fondées sur des cibles prédéterminées constituait une force, sans tenter d'analyser chacune des cibles mentionnées dans l'étude de cas, ou sans évaluer le caractère raisonnable des cibles fixées ni la participation des vendeurs dans l'établissement de ces cibles.

### **OE n° 12 (Tableau de bord équilibré)**

Les candidats devaient établir, en fonction des objectifs des actionnaires et de diverses analyses à effectuer, un nouveau tableau de bord équilibré présentant des objectifs et, pour chacun d'eux, un indicateur et une cible proposée pour 2023. Contrairement aux autres OE du rôle en Gestion de la performance, aucune section de l'Annexe V (Gestion de la performance) n'a été consacrée à cette OE. Les candidats devaient trouver les objectifs pertinents des actionnaires et utiliser les constatations de leurs propres analyses présentées dans les OE précédentes pour déterminer les objectifs appropriés à intégrer dans le tableau de bord. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un tableau de bord équilibré satisfaisant afin de démontrer leur compréhension des concepts d'objectif, d'indicateur et de cible, tout en tenant compte des objectifs des actionnaires et des autres analyses qu'ils avaient effectuées.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté plusieurs objectifs, ainsi que des indicateurs et des cibles connexes. Toutefois, un grand nombre ont choisi des objectifs génériques pouvant s'appliquer à beaucoup d'entreprises (p. ex. l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, l'accroissement de la rentabilité et l'amélioration des processus de production), et ils n'ont pas su proposer des indicateurs et des cibles valables pour la plupart des objectifs. De nombreux candidats ont eu de la difficulté à distinguer les objectifs des indicateurs (c'est-à-dire les mesures utilisées pour déterminer si les objectifs sont remplis ou non) et des cibles (c'est-à-dire la valeur minimale à atteindre à l'égard de chaque indicateur pour réaliser l'objectif). Par exemple, certains candidats ont suggéré comme objectif d'« avoir un rendement du capital investi de 9 % », alors qu'il s'agit plutôt d'un indicateur et d'une cible.

Les candidats forts ont bien compris la différence entre les trois éléments du tableau de bord équilibré et ont déterminé plusieurs objectifs, ainsi que des indicateurs pertinents et des cibles réalistes pour chaque objectif défini. Ils ont généralement choisi des objectifs qui étaient propres aux objectifs de Simon et de Juliette mentionnés dans la section commune de l'étude de cas, ou à ceux de Treadstone mentionnés dans la dernière section de l'Annexe V (Gestion de la performance). Les candidats forts ont aussi choisi des objectifs qui étaient liés aux améliorations à apporter par Bold, qu'ils avaient relevées dans le cadre de leur analyse des autres OE. Par exemple, certains candidats forts ont proposé comme objectif d'améliorer la notoriété de la marque ou de lancer de nouveaux produits sur le marché, puisqu'ils avaient constaté des faiblesses à ce chapitre dans leur analyse de l'OE n° 10. Certains ont aussi mentionné l'objectif de réduire l'empreinte carbone de Bold, qui représente un moyen d'atteindre l'un des objectifs de Treadstone, soit celui d'investir dans des sociétés respectueuses de l'environnement. Les candidats forts ont bien compris la différence entre un objectif, un indicateur et une cible, et ont choisi des objectifs qui étaient propres aux environnements interne et externe de Bold.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à montrer qu'ils comprenaient la différence entre un objectif, un indicateur et une cible, et ont souvent utilisé ces termes indistinctement. Par ailleurs, beaucoup ont choisi des thèmes et les ont considérés comme des « objectifs ». Par exemple, bon nombre d'entre eux ont considéré la « marge brute » comme un objectif plutôt que de définir un objectif lié au thème général de la marge brute, comme l'amélioration du bénéfice d'exploitation. Les éléments de leur tableau de bord équilibré étaient souvent génériques, sans aucun lien avec la situation particulière de Bold. De plus, bon nombre de candidats faibles ont fourni des réponses très courtes et pas assez approfondies pour montrer leur compétence.

### **OE n° 13 (Objectifs de Treadstone et améliorations opérationnelles)**

Les candidats devaient évaluer si Bold répond toujours aux objectifs stratégiques de Treadstone et, dans la négative, résumer toutes les améliorations opérationnelles requises pour y arriver. Les objectifs d'investissement de Treadstone étaient présentés à l'Annexe V (Gestion de la performance). D'autres objectifs de Treadstone étaient mentionnés dans la description du contexte, dans la section commune. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser chacun des objectifs de Treadstone pour déterminer si ces objectifs étaient toujours remplis ou non. Lorsqu'ils jugeaient que l'objectif n'était pas entièrement satisfait, les candidats devaient proposer des améliorations opérationnelles permettant de répondre à cet objectif (soit une nouvelle amélioration, soit une amélioration déjà suggérée dans leurs réponses aux OE précédentes).

Cette OE a posé problème aux candidats. Les réponses étaient souvent très courtes, ce qui a limité la profondeur de l'analyse fournie. La plupart des candidats ont relevé les objectifs appropriés et ont correctement déterminé s'ils étaient remplis. Toutefois, leur analyse manquait généralement de profondeur, car ils se sont souvent contentés d'indiquer si l'objectif était « rempli » ou « non rempli » en expliquant brièvement pourquoi. De façon générale, les candidats ont eu plus de facilité à évaluer les objectifs financiers (RCI de 9 %, flux de trésorerie d'exploitation, rentabilité par produit), à effectuer les calculs pertinents pour déterminer si les objectifs étaient remplis, et à proposer des améliorations opérationnelles. La plupart ont cependant eu de la difficulté à évaluer les objectifs qualitatifs (respect de l'environnement, réalisation de synergies avec les autres sociétés du portefeuille de Treadstone et croissance sectorielle). Beaucoup n'ont pas suffisamment expliqué pourquoi l'objectif environnemental était rempli ou non, n'ont pas compris qu'ils devaient évaluer la croissance du secteur et non celle de Bold, et ont omis l'objectif de réalisation de synergies, même si l'étude de cas faisait mention des investissements de Treadstone dans d'autres sociétés exerçant leurs activités dans des secteurs connexes au secteur de l'alimentation (société d'exploitation de camions-restaurants, fermes, FFD). La plupart des candidats ont, par ailleurs, omis de proposer des améliorations opérationnelles.

Les candidats forts ont traité adéquatement de la plupart des objectifs de Treadstone et proposé des améliorations opérationnelles, faisant souvent référence à des recommandations faites dans leurs réponses à d'autres OE, notamment celles liées à la notoriété de la marque et aux nouveaux produits dans le cadre de l'OE n° 10. Ils ont généralement bien calculé le rendement du capital investi (RCI) gagné par Treadstone en 2022 sur son investissement dans Bold et l'ont comparé au seuil de 9 %, et ils ont fait mention des flux de trésorerie d'exploitation positifs de Bold. Par ailleurs, beaucoup ont utilisé l'information fournie dans la section commune pour évaluer la rentabilité par produit, et ont généralement été en mesure d'établir des liens entre la réduction de l'empreinte carbone et la fabrication d'aliments végétaliens ou l'utilisation de véhicules électriques dans le cadre du projet de livraison juste-à-temps. Enfin, ils ont comparé le taux de croissance du secteur des substituts végétaliens (15 %) avec le seuil de croissance de 10 % exigé par Treadstone, et ont vu des synergies possibles avec FFD ainsi qu'avec la société d'exploitation de camions-restaurants et les fermes.

Les candidats faibles ont fourni des réponses courtes, se contentant souvent d'énumérer les objectifs en les accompagnant de la mention « rempli » ou « non rempli » et en donnant très peu de justifications, voire aucune. Ils ont souvent analysé les objectifs de Simon et de Juliette mentionnés dans la description du contexte dans la section commune, plutôt que de traiter cette OE du point de vue de Treadstone, comme il leur était demandé. Les candidats faibles n'ont généralement pas proposé d'améliorations opérationnelles ou, lorsqu'ils l'ont fait, les améliorations recommandées n'étaient pas liées aux objectifs qui n'étaient pas remplis.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 – Rôle en Fiscalité (Bold)

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** De facile à moyen

**Domaine de la Grille de compétences :** Fiscalité (7)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 7 (Déduction pour amortissement)**

On demandait aux candidats de calculer le revenu imposable de Bold et l'impôt fédéral à payer pour 2022, et les candidats devaient calculer la DPA pour pouvoir calculer le revenu imposable. De l'information sur les biens amortissables de Bold était fournie à l'Annexe V (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la DPA relative aux soldes d'ouverture de la FNACC et intégrer dans leur calcul de la DPA plusieurs éléments liés aux acquisitions et dispositions de l'exercice considéré.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont compris qu'ils devaient calculer la DPA et ont créé un tableau Excel présentant clairement les différentes catégories de DPA et les divers éléments à ajouter ou à ajuster. Ils ont généralement présenté de brèves notes sur les éléments qui nécessitaient des explications (comme le montant passé en charges relativement au logiciel ou les actifs qui ne sont pas prêts à être mis en service) et sont arrivés à un montant raisonnable de DPA pour l'exercice.

Les candidats forts ont fourni des calculs détaillés qu'ils ont clairement présentés dans Excel. En plus de tenir compte de plusieurs éléments typiques (comme les acquisitions de l'exercice considéré, les brevets acquis et les deux dispositions qui ont eu lieu durant l'exercice), les candidats forts ont correctement calculé certains des éléments plus complexes, comme la passation en charges immédiate, le montant passé en charges relativement au logiciel (soit le montant se rapportant à la formation) et l'incitatif à l'investissement accéléré pour la catégorie 53.

En général, les candidats faibles ont tenté de calculer la DPA, mais ont eu de la difficulté à apporter les ajustements appropriés. Aussi, ils ont souvent commis des erreurs techniques. Par exemple, ils ont immédiatement passé en charges les acquisitions de la catégorie 1 (les biens de cette catégorie ne sont pas admissibles à la passation en charges immédiate), ont appliqué la règle de la demi-année plutôt que l'incitatif à l'investissement accéléré, ont inscrit les ajouts de logiciels dans la catégorie 50 plutôt que dans la catégorie 12 (sans explication à l'appui) ou ont calculé la DPA pour la catégorie 10 même si le solde était négatif (ce qui donnait lieu à une récupération).

**OE n° 8 (Sociétés liées et sociétés associées)**

On demandait aux candidats de déterminer à quelles sociétés Bold était liée et à quelles sociétés elle était associée, et d'expliquer pourquoi il est important de bien comprendre ces relations. On leur demandait aussi d'évaluer le traitement fiscal d'un projet d'opération intersociétés. À la première page de l'étude de cas, il était indiqué que Treadstone possédait 60 % des actions avec droit de vote de Bold, et que Treadstone appartenait à Richard Derman. L'Annexe V (Fiscalité) fournissait une description de chacune des sociétés dont Treadstone ou la famille Derman possédait des actions. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les relations entre Bold et certaines de ces sociétés (liées ou associées), puis traiter de l'opération proposée.

La performance des candidats était adéquate pour la première partie de cette OE (sociétés liées et sociétés associées; le Jury s'attendait à ce qu'il s'agisse d'un sujet difficile) et était bonne pour la deuxième partie (incidences, plus particulièrement le traitement fiscal d'une opération entre parties ayant un lien de dépendance). La plupart des candidats ont tenté d'analyser certaines des relations entre les sociétés; ils ont généralement bien analysé les relations les plus simples (comme Treadstone qui détient une participation conférant le contrôle dans Bold, ou Planmilk, qui est également contrôlée par Treadstone) et ont présenté des analyses plus faibles des relations plus complexes (comme dans leurs analyses des relations avec Food et Garden, où les candidats ont fréquemment commis des erreurs techniques relativement aux pourcentages de participation requis pour chaque type de relation). La plupart des candidats ont ensuite analysé les incidences fiscales de l'opération entre parties ayant un lien de dépendance conclue à un prix inférieur à la juste valeur marchande et, plus particulièrement, ont relevé le fait que Bold serait réputée avoir reçu un produit égal à la juste valeur marchande (260 000 \$) et que le PBR du brevet pour Planmilk serait égal au prix payé seulement (210 000 \$).

Les candidats forts ont analysé les règles relatives aux sociétés liées et aux sociétés associées, puis ont appliqué ces règles aux données de l'étude de cas pour déterminer le traitement fiscal de chaque paire de sociétés. Ils ont analysé un bon nombre des relations (y compris certaines des relations les plus complexes) d'une manière qui était exacte sur le plan technique. Ces candidats ont aussi présenté une analyse claire et exacte de l'opération entre parties liées.

Beaucoup de candidats faibles ont eu du mal à relever les paires de sociétés assujetties aux règles sur les sociétés liées ou associées, et ont souvent tenté d'analyser la relation de Treadstone avec les autres sociétés plutôt que celle de Bold. Les candidats faibles ont souvent commis des erreurs techniques dans leur analyse; ils ont par exemple appliqué un seuil de 25 % de propriété (plutôt que le critère de contrôle) pour déterminer si des sociétés étaient associées ou ont tenté d'appliquer les normes comptables relatives à l'influence notable plutôt que les règles fiscales relatives aux sociétés liées ou associées. Ceux qui ont tenté d'analyser l'opération entre parties liées ont souvent commis des erreurs techniques, notamment en inversant le traitement à la juste valeur et le traitement au coût (ils ont souvent affirmé que Bold serait réputée avoir conclu l'opération au coût et que l'opération serait traitée à la juste valeur pour Planmilk) ou en tentant d'appliquer des règles sur la minimisation des pertes ou sur les pertes apparentes qui ne s'appliquaient pas à la situation (puisque'il n'y avait aucune perte).

**OE n° 9 (Revenu imposable)**

Les candidats devaient calculer le revenu imposable de Bold pour 2022. Des renseignements sur le revenu de Bold pour l'exercice étaient fournis tout au long de la partie commune de l'étude de cas, particulièrement dans les états financiers présentés à l'Annexe II (Commune). On trouvait des renseignements supplémentaires sur certains des éléments inclus dans le revenu à l'Annexe V (Fiscalité), et les candidats pouvaient aussi intégrer à leurs calculs les résultats de leurs analyses des questions d'information financière de la section commune. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable, en tenant compte de la plupart des ajustements requis.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé le revenu imposable en tenant compte de nombreux ajustements et ont fourni des explications quand la raison de l'ajustement était moins évidente (par exemple, ils ont expliqué que les primes n'étaient pas déductibles parce qu'elles n'avaient pas été versées dans les 180 jours suivant la fin de l'exercice). Les candidats ont le plus souvent fait les ajustements relatifs à la charge d'impôts, à l'amortissement, à la DPA, aux frais de repas et de divertissement, à la perte comptable, à la récupération de la DPA, aux primes et au montant passé en charges relativement au logiciel. La plupart des candidats ont tenu compte de l'incidence sur le bénéfice net des ajustements relatifs aux questions d'information financière dont ils avaient déjà traité, mais n'ont pas apporté d'ajustements fiscaux (ils n'ont pas relevé de différences entre le traitement comptable et le traitement fiscal).

Les candidats forts ont calculé le revenu imposable en tenant compte d'un plus grand nombre d'ajustements. Par exemple, ils ont non seulement tenu compte de l'incidence sur le bénéfice net des ajustements qu'ils avaient proposés dans leur analyse des questions comptables, mais ils ont aussi proposé un ajustement lorsque le traitement fiscal différait du traitement comptable. De nombreux candidats forts ont aussi tenu compte de l'incidence de la charge de désactualisation relative à l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations et ont expliqué chacun des ajustements effectués.

Les candidats faibles ont tenté de calculer le revenu imposable, mais ont souvent omis plusieurs des ajustements importants ou de base. Beaucoup d'entre eux n'ont pas réintégré l'amortissement et ont donc obtenu un revenu imposable très faible ou négatif. Les candidats faibles ont rarement intégré les résultats de leur analyse des questions d'information financière et, par conséquent, n'ont pas analysé les incidences fiscales de ces ajustements. Ils ont aussi souvent inclus dans leurs calculs de nombreux ajustements inappropriés ou non pertinents, comme la réintégration du gaspillage anormal ou la réintégration (sans déduction subséquente) de toutes les dépenses de recherche.

**OE n° 10 (Impôt à payer)**

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral à payer de Bold pour 2022. L'Annexe V (Fiscalité) présentait des renseignements sur certains revenus d'intérêts et revenus d'entreprise de source étrangère, ainsi que sur le statut de SPCC de la société. Les candidats devaient aussi intégrer les résultats du travail effectué aux OE n<sup>os</sup> 7 à 9 pour calculer l'impôt à payer. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul raisonnable de la plupart des éléments de base de l'impôt (taux de base, abattement d'impôt fédéral, réduction du taux général et déduction accordée aux petites entreprises, et expliquer pourquoi ce dernier montant était nul), et faire preuve de profondeur dans les parties plus difficiles du calcul (par exemple, en analysant le revenu accessoire, en ajustant l'abattement d'impôt fédéral en fonction du revenu étranger, en calculant le capital imposable, en appliquant un crédit pour impôt étranger ou en relevant que la date limite de paiement était passée).

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE, contrairement aux attentes puisqu'il fallait traiter les éléments plus difficiles du calcul. La plupart des candidats ont tenté de calculer l'impôt à payer, et la majorité d'entre eux ont bien calculé la plupart des éléments de base. Les candidats n'ont pas aussi bien traité les éléments plus difficiles du calcul, mais ils ont souvent appliqué le crédit pour impôt étranger au titre des impôts étrangers payés.

Les candidats forts ont correctement intégré tous les éléments de base dans leur calcul de l'impôt à payer et ont tenté d'analyser les éléments plus difficiles du calcul, habituellement le revenu accessoire et le crédit pour impôt étranger.

Les candidats faibles ont tenté de calculer l'impôt à payer, mais leurs calculs étaient incomplets ou comportaient de nombreuses erreurs techniques. Certains candidats faibles ont simplement utilisé un raccourci et ont multiplié tout le revenu par un taux fixe. Ils ont parfois calculé un taux à partir de l'information des états financiers, parfois utilisé un taux applicable aux revenus de petites entreprises et parfois utilisé un autre taux pour lequel il était impossible d'en déterminer l'origine parce que les candidats n'avaient fourni aucune précision sur ce taux. D'autres candidats faibles ont déterminé (ou ont simplement supposé) à tort que Bold pourrait se prévaloir de la déduction accordée aux petites entreprises et l'ont incluse dans leur calcul. Les candidats faibles ont rarement tenté de traiter les composantes plus difficiles du calcul.

**OE n° 11 (Avantages liés à l'utilisation d'une automobile)**

On demandait aux candidats d'expliquer les incidences, sur les plans de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH, pour Juliette personnellement et pour la société, selon que Bold achète ou loue l'automobile. Les renseignements sur l'achat ou la location de l'automobile ainsi que sur son utilisation à des fins professionnelles et à des fins personnelles par Juliette figuraient à l'Annexe V (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser ou calculer plusieurs des éléments pertinents relatifs au véhicule, y compris les incidences tant pour le particulier que pour la société.

Cette OE, qui devait être facile, a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de traiter des incidences du point de vue de l'impôt des particuliers et de l'impôt des sociétés, mais beaucoup ont eu du mal à appliquer les concepts aux données de l'étude de cas. Par exemple, certains candidats ont utilisé des formules incorrectes pour calculer les frais pour droit d'usage ou ont seulement identifié les règles générales de déductibilité, plutôt que de déterminer que le véhicule appartiendrait à la catégorie 10.1 parce que son coût dépassait la limite applicable en 2023. Les candidats ont tout particulièrement eu de la difficulté à traiter la TPS/TVH, parce que beaucoup d'entre eux n'ont pas compris que les plafonds relatifs aux automobiles qui s'appliquent aux fins de l'impôt sur le revenu s'appliquent aussi au crédit de taxe sur les intrants pour la TPS/TVH.

Les candidats forts ont calculé les avantages relatifs aux frais pour droit d'usage et aux frais de fonctionnement, et ont inclus l'autre calcul possible pour ces derniers, en utilisant les données fournies dans l'étude de cas. Les candidats forts ont aussi traité plus en profondeur des questions relatives à l'impôt sur le revenu des sociétés (ils se sont habituellement concentrés sur la catégorie 10.1 et sur les limites des frais de location) et des questions liées à la TPS/TVH, même s'ils ont eux aussi eu du mal à déterminer les limites applicables au CTI pour les voitures de tourisme.

Les candidats faibles ont généralement présenté une analyse superficielle des avantages liés à l'automobile pour l'employée, indiquant qu'il existait un avantage relatif aux frais pour droit d'usage et un avantage relatif aux frais de fonctionnement, mais sans calculer ces avantages ni expliquer comment ils étaient déterminés. Les candidats faibles ont souvent traité des avantages liés à l'emploi ou des incidences sur l'impôt sur le revenu des sociétés, mais pas des deux, et ont rarement traité de la TPS/TVH.

### **OE n° 12 (Ventes d'actions)**

Les candidats devaient calculer les incidences fiscales de la vente d'actions par Juliette. À l'Annexe V (Fiscalité), on trouvait de l'information sur les opérations effectuées par Juliette à l'égard des actions de trois sociétés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le gain ou la perte sur les opérations portant sur les actions, en tenant compte de la plupart des éléments particuliers de ces opérations (par exemple, la nécessité d'utiliser la méthode du coût moyen pondéré, le dividende en actions, le fractionnement d'actions, les coûts de disposition et le traitement des éléments de la perte déductible au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE) découlant de l'une des dispositions).

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE, qui ne devait pas être facile puisqu'une des opérations (J&K) comportait une PDTPE. La plupart des candidats ont tenté de calculer au moins deux des dispositions (habituellement celles des actions de Riverside et de Fruitsen et omettant généralement celle des actions de J&K). La plupart des candidats ont correctement traité les éléments de base du calcul (méthode du coût moyen, fractionnement d'actions et coûts de disposition), mais ont eu de la difficulté à traiter le dividende en actions reçu et tout ce qui touchait la PDTPE, et n'ont souvent même pas relevé qu'il était question d'une PDTPE.

Les candidats forts ont calculé correctement les trois dispositions et ont relevé que la perte résultant de la vente des actions de J&K pourrait probablement être considérée comme une PDTPE, puis ont généralement expliqué que la PDTPE serait déductible de l'ensemble des revenus, et non seulement des gains en capital.

Les candidats faibles ont uniquement tenté d'effectuer les calculs pour Riverside et pour Fruitsen, et ont souvent commis des erreurs dans les deux cas. Par exemple, certains ont ajouté le dividende en actions au prix de base, mais n'ont pas augmenté le nombre d'actions (ou vice-versa), n'ont pas tenu compte du fractionnement d'actions ou ont déduit 100 % des coûts de disposition des gains en capital imposables à 50 %. Les candidats faibles n'ont généralement pas tenté de calculer ou d'analyser le moindre élément relatif aux actions de J&K.

### **OE n° 13 (Calcul de l'impôt des particuliers)**

Les candidats devaient estimer l'impôt fédéral à payer par Juliette pour 2022. On trouvait des renseignements sur l'impôt des particuliers de Juliette à l'Annexe V (Fiscalité), et les candidats pouvaient aussi intégrer à leurs calculs les résultats de leur analyse à l'OE n° 12. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'impôt sur le revenu des particuliers de Juliette à l'aide de taux progressifs, en tenant compte de bon nombre des sommes à inclure dans le revenu et des crédits d'impôt valables.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont présenté un calcul raisonnable du revenu et de l'impôt à payer, et ont intégré un bon nombre des principales sommes à inclure dans le revenu, y compris les résultats de leur travail à l'OE n° 12, et des principaux crédits

En plus d'effectuer un calcul raisonnable du revenu et de l'impôt à payer, en tenant compte de bon nombre des principales sommes à inclure dans le revenu et des principaux crédits d'impôt, les candidats forts ont approfondi leurs réponses. Ils ont notamment effectué les calculs plus détaillés requis pour certains des ajustements, comme le transfert du crédit pour frais de scolarité, ou traité certains des sujets plus difficiles, comme le crédit d'impôt pour dividendes ou les ajustements liés au RPC.

Les candidats faibles ont généralement tenté de calculer le revenu et l'impôt à payer, mais ont commis de nombreuses erreurs techniques. Souvent, ces candidats ont déduit les crédits d'impôt du revenu plutôt que de l'impôt, calculé incorrectement le crédit d'impôt pour dividendes, omis de calculer le seuil applicable aux frais médicaux ou demandé un montant de frais de scolarité supérieur au montant admissible.

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3****Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 1 (Bricol-aide)**Temps approximatif :** 75 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen**Grille de compétences :** Information financière (1)  
Fiscalité (2)  
Certification (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Stratégie et gouvernance (1)**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Entente avec La Boîte à outils) (Information financière)**

Il était indiqué aux candidats que le client ignorait comment comptabiliser la nouvelle entente en vertu de laquelle La Boîte à outils donnait de petits outils à Bricol-aide à condition que cette dernière place dans son atelier une grande affiche faisant la promotion de La Boîte à outils pendant trois ans. Des renseignements sur l'entente étaient fournis à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser, de manière suffisamment approfondie, si l'opération présentait une substance commerciale et déterminer la valeur appropriée à laquelle comptabiliser l'opération.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont désigné le chapitre 3831 des NCECF, « Opérations non monétaires », comme étant le chapitre approprié du *Manuel* pour évaluer l'opération, ont tenté d'analyser les critères pertinents et ont formulé une conclusion sur la façon de comptabiliser l'entente avec La Boîte à outils. La plupart des candidats ont présenté une analyse suffisante de la substance commerciale et ont tenté d'utiliser les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Néanmoins, dans bien des cas, l'analyse de l'évaluation manquait de profondeur; en effet, les candidats ont souvent omis d'analyser la fiabilité des deux justes valeurs (outils et publicité) et se sont contentés de formuler une conclusion non étayée.

Les candidats forts ont utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer plus en détail pourquoi l'opération présentait une substance commerciale; ils ont généralement expliqué en quoi la configuration des flux de trésorerie futurs rattachés à la publicité et celle des flux de trésorerie rattachés à l'utilisation des petits outils différaient considérablement. Les candidats forts ont également été en mesure d'expliquer laquelle des deux justes valeurs, c'est-à-dire celle de la publicité ou celle des petits outils, s'avérait la plus fiable dans la situation. Par exemple, bon nombre de candidats forts ont expliqué que La Boîte à outils n'avait jamais fait de publicité dans une entreprise comme Bricol-aide par le passé, ce qui rendait la détermination de la juste valeur de la publicité plus difficile, alors que la juste valeur des petits outils était déjà connue. Ils ont en général conclu que l'opération devait donc être comptabilisée à la valeur de l'actif reçu. Les candidats forts ont présenté une écriture de journal valide pour comptabiliser l'opération, indiquant que les outils devaient être comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles et amortis sur leur durée de vie utile de trois ans, et que les produits tirés de la publicité devaient être reportés et comptabilisés sur la durée de trois ans de l'entente.

Les candidats faibles ont présenté une analyse superficielle du traitement comptable à appliquer à l'entente avec La Boîte à outils. Même s'ils s'appuyaient en général sur le chapitre pertinent du *Manuel*, ces candidats n'ont pas su étayer adéquatement leurs analyses ou n'ont pas bien compris les critères qu'ils analysaient. Par exemple, les candidats faibles ont eu du mal à expliquer pourquoi l'opération présentait une substance commerciale, et ont, dans bien des cas, dégagé une conclusion sans l'étayer ou se sont contentés d'indiquer que l'opération présentait une substance commerciale parce que l'entente portait sur l'échange de publicité contre de petits outils, sans justifier leur affirmation. Bon nombre ont conclu que les deux justes valeurs étaient fiables, sans bien intégrer les données de l'étude de cas qui leur étaient fournies. Les candidats faibles ont été davantage portés à utiliser à tort la valeur de la publicité pour comptabiliser cette opération sans fournir d'arguments valables et ont souvent présenté une écriture de journal inappropriée, par exemple en comptabilisant à titre de profit la différence entre la valeur de la publicité et celle des petits outils.

### **OE n° 2 (Impôt fédéral des sociétés à payer) (Fiscalité)**

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral des sociétés à payer pour Bricol-aide. L'Annexe I contenait des informations pertinentes pour ce calcul, notamment le projet d'état des résultats de Bricol-aide, les soldes d'ouverture de la FNACC, le solde des pertes autres que des pertes en capital reportables, ainsi que des renseignements sur les coûts de financement, l'assurance vie, les fêtes pour le personnel et un don à un organisme de bienfaisance. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient apporter plusieurs ajustements au bénéfice net aux fins comptables afin d'obtenir le revenu imposable, puis calculer les impôts à payer en appliquant un taux d'imposition raisonnable.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont tenté une réponse, et ils ont le plus souvent proposé des ajustements au titre de l'amortissement, de la DPA sur les soldes d'ouverture de la FNACC et des pertes autres que des pertes en capital reportables. Toutefois, ils ont eu du mal à traiter de façon adéquate certains des ajustements plus complexes, notamment ceux liés aux dons, à l'assurance vie et aux coûts financiers, ou à analyser la déductibilité des coûts des fêtes pour le personnel de Bricol-aide. De façon générale, les candidats n'ont pas compris que les outils acquis auprès de La Boîte à outils constituaient en réalité une acquisition aux fins du calcul de la DPA. Ceux qui l'ont compris n'ont pas appliqué de façon cohérente les connaissances techniques adéquates relativement aux mesures de la passation en charges immédiate et de l'incitatif à l'investissement accéléré. La plupart des candidats ont utilisé un taux raisonnable pour calculer les impôts à payer et ont tenu compte de la déduction accordée aux petites entreprises dans le taux utilisé. De nombreux candidats ont approfondi leur réponse soit en expliquant, d'un point de vue qualitatif, pourquoi Bricol-aide était admissible à la déduction accordée aux petites entreprises, soit en démontrant, d'un point de vue quantitatif, la façon dont le taux avait été calculé.

Les candidats forts ont intégré davantage d'éléments dans leur calcul des impôts à payer. Par exemple, ils ne se sont pas contentés des ajustements couramment apportés et ont intégré des ajustements ou des analyses liés aux éléments comme les dons, les fêtes pour le personnel et l'assurance vie. Les candidats forts ont tenu compte des acquisitions d'outils découlant de l'opération conclue avec La Boîte à outils dans leur calcul de la DPA et ont compris qu'un cinquième des coûts de financement était déductible dans l'exercice considéré. Les candidats forts ont aussi systématiquement choisi le bon taux pour calculer les impôts à payer et ont justifié ce taux d'un point de vue qualitatif ou quantitatif.

Les candidats faibles ont limité leur analyse à quelques ajustements seulement, et bon nombre d'entre eux ont montré des lacunes sur le plan des connaissances techniques pour calculer le revenu imposable, en particulier lorsqu'il s'agissait des dons, des coûts des fêtes pour le personnel et de l'assurance vie. Par exemple, beaucoup ont traité les dons comme un crédit d'impôt plutôt que comme une dépense déductible. Lorsqu'ils ont proposé des ajustements qui étaient exacts, les candidats faibles ont, dans bien des cas, négligé de justifier le traitement qu'ils ont suggéré, se contentant souvent d'indiquer si les dépenses étaient déductibles, sans fournir d'autres explications. La plupart des candidats faibles n'ont pas utilisé un taux raisonnable pour calculer l'impôt fédéral des sociétés à payer par Bricol-aide. Par exemple, certains ont utilisé à tort les taux d'imposition et les tranches d'imposition des particuliers plutôt que le taux d'imposition des sociétés qui s'appliquait à la situation décrite dans l'étude de cas.

### **OE n° 3 (Avantages imposables) (Fiscalité)**

Les candidats devaient expliquer quels étaient les avantages imposables parmi ceux offerts aux employés de Bricol-aide. L'Annexe I contenait tous les renseignements pertinents sur les avantages offerts aux employés, notamment des renseignements sur les prêts sans intérêt pour l'achat de vélos électriques, la formation, les laissez-passer de transport en commun, les uniformes et le matériel de sécurité, les frais de garde d'enfants remboursés aux employés par Bricol-aide, l'assurance vie pour Sami et les deux fêtes pour le personnel. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs de ces avantages.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. Les candidats ont le plus souvent traité la formation, les laissez-passer de transport en commun, les uniformes et le matériel de sécurité, et ont bien analysé ces avantages. De nombreux candidats ont correctement traité l'avantage réputé au titre des intérêts sur les prêts aux employés. Certains candidats ont aussi correctement analysé les avantages imposables liés à la garde d'enfants ou aux deux fêtes pour les employés afin d'accroître l'étendue de leur analyse.

Les candidats forts ont analysé plusieurs des avantages et ont clairement expliqué si chaque avantage était imposable pour les employés. Bon nombre des candidats forts ont présenté une analyse plus approfondie de certains des avantages. Par exemple, certains d'entre eux ne se sont pas contentés d'expliquer l'avantage réputé au titre des intérêts sur les prêts sans intérêt et ont fourni le montant de cet avantage en calculant correctement l'intérêt réputé, au taux prescrit pour les deux trimestres de 2022. Dans le cas des fêtes pour le personnel, bon nombre de candidats forts ont correctement relevé le seuil de 150 \$ par personne et l'incidence de ce seuil sur le statut d'avantage imposable pour les fêtes hivernale et estivale. Certains candidats forts ont également indiqué que la valeur totale de 200 \$ de la fête hivernale serait considérée comme un avantage imposable puisque le seuil de 150 \$ était dépassé.

Les candidats faibles ont limité leur analyse à quelques avantages imposables seulement. De plus, bon nombre d'entre eux ont étayé leur analyse par un raisonnement général plutôt que par des règles précises applicables à chaque avantage. Par exemple, dans leur analyse des frais de garde d'enfants, certains ont mentionné que les frais ne seraient pas imposables, dans la mesure où ils étaient offerts à tous les employés, plutôt que de se pencher sur des critères plus précis, comme l'exigence que les services de garde soient fournis sur place seulement aux employés. Par ailleurs, les candidats faibles ont fait montre d'un manque de connaissances techniques. Par exemple, dans leur analyse des laissez-passer de transport en commun, de nombreux candidats faibles ont indiqué que ces laissez-passer ne constituaient pas des avantages imposables, dans la mesure où ils étaient fournis à tous les employés. Certains ont effectué leur analyse du point de vue de Bricol-aide, traitant des règles relatives à la déductibilité de l'impôt des sociétés plutôt que des règles relatives aux avantages imposables des particuliers.

#### **OE n° 4 (Compréhension du plan d'audit) (Certification)**

Les candidats devaient aider le client à comprendre le plan d'audit de l'auditeur externe pour le premier audit de Bricol-aide. Plus précisément, ils devaient répondre aux questions concernant les risques que les auditeurs auraient pu identifier, la nécessité de mettre en œuvre un nombre considérable de procédures d'audit, le seuil de signification préliminaire et la stratégie d'audit prévue. Ils devaient ensuite formuler des suggestions pour aider Bricol-aide à réduire ses honoraires d'audit futurs. L'Annexe III contenait des renseignements pertinents sur le plan d'audit. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable des risques relevés par les auditeurs, du seuil de signification, de la stratégie d'audit et/ou des façons de réduire les honoraires d'audit.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats semblaient bien connaître le contexte de la planification de l'audit et ont pu aider leur client à comprendre le plan d'audit de l'auditeur externe. Les candidats ont généralement été en mesure de relever et d'expliquer certains des risques. Par exemple, ils ont expliqué que le fait que Bricol-aide n'avait jamais été auditée accroîtrait le risque d'erreur dans les soldes d'ouverture ou que le manque d'expertise en comptabilité de la commis comptable pouvait entraîner des erreurs dans les états financiers. La plupart des candidats ont été en mesure d'expliquer la notion de seuil de signification à leur client, et ont traité de la pertinence des utilisateurs des états financiers et de la nécessité de choisir une base et un pourcentage appropriés pour calculer le seuil de signification. De nombreux candidats n'ont pas tenté d'analyser la stratégie d'audit, et ceux qui l'ont fait ont souvent présenté des analyses trop générales, incomplètes ou inutiles pour expliquer pourquoi la stratégie serait expressément utilisée dans le cadre de l'audit de Bricol-aide. Par exemple, ils ont expliqué qu'une stratégie corroborative est utilisée lorsque le contrôle interne n'est pas fiable, mais ont fourni une analyse insuffisante ou n'ont fourni aucune analyse de l'environnement de contrôle réel de Bricol-aide. La plupart des candidats ont tenté de suggérer des façons de réduire les honoraires d'audit et ont généralement recommandé que Bricol-aide améliore ses contrôles internes.

Les candidats forts ont été en mesure de relever des risques supplémentaires, de manière plus réfléchie, pour expliquer pourquoi les auditeurs devaient mettre en œuvre un nombre considérable de procédures d'audit. Par exemple, outre les risques généralement relevés, bon nombre de candidats forts ont associé l'absence de supervision du travail de la commis comptable ou l'incitation à présenter les résultats financiers sous un meilleur jour au fait que le prêteur a demandé des états financiers audités. Les candidats forts ont expliqué de façon plus approfondie le seuil de signification et la façon dont celui-ci avait été déterminé, identifiant de manière précise les utilisateurs des états financiers de Bricol-aide, notamment les prêteurs, et établissant des liens entre la base et le pourcentage choisis et les besoins des utilisateurs pour justifier le seuil de signification de 7 500 \$. Les candidats forts ont aussi été en mesure d'expliquer suffisamment la stratégie d'audit. Ces candidats ont souvent indiqué que l'auditeur utiliserait probablement une stratégie corroborative en raison des signes de déficiences dans l'environnement de contrôle de Bricol-aide, et ils ont étayé cette réponse au moyen d'exemples de déficiences des contrôles qui étaient fournis dans l'étude de cas. Certains candidats forts ont également su expliquer pourquoi les auditeurs prévoyaient employer une stratégie mixte pour la paie, en tenant compte du fait que Bricol-aide faisait appel à un fournisseur de services de paie. Enfin, ils ont formulé des suggestions concrètes pour réduire les honoraires d'audit, le plus souvent en proposant des améliorations précises à apporter aux contrôles internes. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont suggéré d'améliorer la surveillance de la commis comptable en examinant son travail.

Les candidats faibles ont tenté de répondre aux questions soulevées par leur client, mais ont eu du mal à fournir une analyse approfondie et exacte sur le plan technique. Certains candidats faibles ont tenté de répondre aux questions soulevées par leur client, mais leurs réponses étaient théoriques et ne s'appliquaient pas à l'étude de cas. Par exemple, certains ont expliqué que le seuil de signification est un seuil au-delà duquel il est raisonnable de s'attendre à ce qu'une anomalie puisse influencer les décisions économiques des utilisateurs des états financiers, sans établir de lien avec la situation de Bricol-aide ou avec le montant calculé. De nombreux candidats faibles ont aussi montré des lacunes sur le plan technique dans leurs explications sur des notions de certification. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont expliqué à leur client que le seuil de signification était fondé sur le risque plutôt que sur les besoins des utilisateurs, ou que les auditeurs prévoyaient utiliser une stratégie corroborative parce que les risques étaient jugés élevés, au lieu de lier leur analyse aux contrôles internes de Bricol-aide.

### **OE n° 5 (Projet de conversion à l'énergie solaire) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient réaliser une analyse qualitative et quantitative des options pour la conversion des installations de Bricol-aide à l'énergie solaire, et en recommander une. L'Annexe IV présentait les deux options envisagées et fournissait des renseignements sur l'exploitation ainsi que les produits, les économies et les coûts prévus pour chaque option, en plus d'informations sur la consommation d'énergie actuelle de Bricol-aide. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse quantitative des deux options, traiter de certains facteurs qualitatifs et formuler une recommandation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont compris qu'ils devaient fournir des calculs pour chacune des deux options afin de donner au client une vue d'ensemble de l'option la plus avantageuse d'un point de vue quantitatif. La plupart ont calculé correctement les entrées et les sorties de trésorerie pertinentes pour obtenir les flux de trésorerie nets pour chaque option. Les candidats ont généralement été en mesure d'inclure avec exactitude la plupart des éléments dans leurs calculs. De nombreux candidats ont aussi analysé des facteurs qualitatifs pertinents, généralement en ce qui a trait aux besoins en électricité de Bricol-aide, à la volatilité des prix de l'énergie ou à l'existence d'une mesure incitative du gouvernement pour les entreprises qui possèdent ou qui louent des panneaux solaires. Presque tous les candidats ont formulé une recommandation.

Les candidats forts ont présenté des calculs clairs et organisés, et ont comparé les options de façon cohérente : ils ont soit examiné les flux de trésorerie différentiels associés à chaque option par rapport au statu quo, soit comparé le total des flux de trésorerie nets générés par chaque option. Bon nombre des candidats forts ont présenté une analyse de sensibilité qui fluctuait en fonction des taux du marché de l'énergie ou de la consommation d'énergie de Bricol-aide pour montrer le meilleur scénario et le pire scénario pour l'option de location des panneaux solaires. Les candidats forts ont fourni une analyse qualitative plus approfondie en expliquant clairement les risques ou les avantages connexes, et ont traité un plus grand nombre de facteurs qualitatifs dans l'ensemble. Ils ont formulé une recommandation fondée à la fois sur leur analyse quantitative et sur leur analyse qualitative.

Les candidats faibles ont fourni des analyses quantitatives qui comportaient des erreurs conceptuelles importantes. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont supposé que Bricol-aide tirerait des produits du total de la production de 70 000 kWh d'énergie si elle optait pour la location, en oubliant le fait que Bricol-aide avait besoin de la majeure partie de cette énergie pour ses propres activités. Les candidats faibles ont aussi souvent utilisé une approche quantitative incohérente pour comparer les deux options, diminuant ainsi l'utilité de leur comparaison. Par exemple, certains candidats faibles ont analysé une option à l'aide d'une méthode différentielle et ont recalculé les flux de trésorerie nets globaux en fonction de l'autre option. Les candidats faibles ont aussi éprouvé davantage de difficulté à effectuer une analyse qualitative; ils se sont contentés de reprendre les données de l'étude de cas, n'ont analysé que quelques facteurs qualitatifs ou se sont concentrés sur les avantages et inconvénients généraux de la conversion à l'énergie solaire, plutôt que sur les avantages et inconvénients des deux options envisagées. Enfin, certains n'ont fourni qu'une analyse qualitative, sans tenter d'analyser les options sur le plan quantitatif.

### **OE n° 6 (Caractère approprié des énoncés de vision, de mission et de valeurs) (Stratégie et gouvernance)**

Les candidats devaient déterminer si les projets d'énoncés de vision, de mission et de valeurs du client étaient appropriés pour Bricol-aide. L'Annexe V présentait les énoncés de vision, de mission et de valeurs rédigés par le client. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser si les énoncés de vision, de mission et de valeurs proposés étaient appropriés pour Bricol-aide.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les trois éléments (énoncés de vision, de mission et de valeurs), mais ils ont eu plus de difficulté à expliquer pourquoi les énoncés de mission, de vision et de valeurs proposés étaient appropriés pour Bricol-aide. Les candidats ont semblé plus à l'aise de suggérer des améliorations à apporter aux énoncés que d'expliquer s'ils étaient appropriés. Par exemple, beaucoup ont reconnu que Bricol-aide devrait inclure des facteurs environnementaux dans son énoncé de vision ou qu'elle devrait intégrer l'offre d'outils de qualité dans son énoncé de mission. Bien que cela n'était pas expressément demandé, ces améliorations procuraient souvent une certaine valeur au client, en particulier lorsqu'elles indiquaient clairement ce qui manquait potentiellement dans les énoncés de mission, de vision et de valeurs actuels.

Les candidats forts ont mieux expliqué pourquoi les énoncés de vision, de mission et de valeurs proposés étaient appropriés pour Bricol-aide en se servant des données de l'étude de cas. Par exemple, bon nombre de candidats forts ont compris que la vision proposée par Bricol-aide d'être la société qui génère les plus gros bénéfices dans le secteur de la réparation domiciliaire ne semblait pas convenir, puisque la société est motivée par les avantages pour l'environnement que représente la réparation des articles ménagers par rapport à leur remplacement, et qu'elle fait économiser les clients en leur permettant de louer des outils plutôt que de les acheter. Les candidats forts ont aussi suggéré des pistes d'amélioration plus détaillées pour les énoncés de mission, de vision et de valeurs. Par exemple, ils ont recommandé que la durabilité soit ajoutée à l'énoncé de valeurs, puisque ce concept concorde avec les avantages environnementaux associés au fait de réparer un article au lieu de le jeter.

Les candidats faibles ont généralement formulé des conclusions non étayées sur le caractère approprié des énoncés de vision, de mission et de valeurs proposés pour Bricol-aide ou ont expliqué de façon générale ce que les énoncés de vision, de mission et de valeurs devraient inclure, sans fournir de suggestions adaptées à Bricol-aide. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont expliqué qu'un énoncé de vision avait pour but de clarifier le sens et la raison d'être d'une entreprise ou que l'énoncé de mission devait expliquer la raison d'être d'une organisation, mais ils n'ont pas approfondi leur analyse en appliquant ces idées à Bricol-aide. Ces candidats ont semblé déconcertés par le fait qu'on leur demandait d'évaluer de manière critique les énoncés de vision, de mission et de valeurs suggérés, plutôt que de leur demander de satisfaire à une exigence plus courante, comme évaluer la compatibilité d'un projet avec les énoncés de vision, de mission et de valeurs de l'entité.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 2 (le Centre)

**Temps approximatif :** 80 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de**

**la Grille de compétences :** Information financière (1)  
Finance (2)  
Certification (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Stratégie et gouvernance (1)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 1 (Subvention et don) (Information financière)**

Les candidats devaient aider à déterminer le traitement comptable d'une subvention gouvernementale de 1 million \$ reçue pour l'acquisition du bâtiment et d'un don de 500 000 \$ pouvant servir à n'importe quelle fin. La subvention, le bâtiment et le don étaient décrits à la première page de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante du traitement comptable de la subvention et du don, et l'étayer au moyen des indications fournies dans les NCOSBL et des données de l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE, et la plupart ont traité du traitement comptable de la subvention et de celui du don. En général, les candidats ont montré qu'ils comprenaient raisonnablement bien la différence entre les apports affectés et les apports non affectés, et ont expliqué l'incidence de cette différence sur le traitement comptable en appliquant la méthode du report, conformément aux NCOSBL. La plupart ont correctement traité la subvention gouvernementale, concluant à la nécessité de reporter les produits et expliquant comment et quand les produits seraient comptabilisés. De nombreux candidats ont aussi traité correctement le don et conclu qu'il devait être comptabilisé immédiatement en produits. Cependant, des candidats ont eu plus de difficulté à déterminer le traitement comptable du don qu'à déterminer celui de la subvention gouvernementale. Par exemple, certains ont confondu l'affectation interne avec l'affectation externe et ont donc proposé un traitement comptable erroné du don. Bien que la plupart des candidats aient présenté des analyses détaillées, certaines manquaient de profondeur. Aussi, certains candidats n'ont pas étayé leur analyse par les indications pertinentes du *Manuel* et ont simplement formulé une conclusion sur le traitement comptable. D'autres ont cité des indications du *Manuel*, mais n'ont pas intégré les données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont expliqué que le don n'était pas affecté sans préciser que le donateur avait déclaré que les fonds pouvaient servir à n'importe quelle fin.

Les candidats forts ont analysé à la fois la subvention et le don de façon suffisamment approfondie. Ils ont relevé les données pertinentes de l'étude de cas et les ont analysées à la lumière des indications du *Manuel*. Ces candidats ont présenté une analyse approfondie de la subvention gouvernementale, expliquant que, comme celle-ci était affectée à l'acquisition du bâtiment, elle serait donc comptabilisée en produits selon le même taux que celui utilisé pour l'amortissement du bâtiment. Ils ont souvent fourni des écritures de journal pour montrer leur compréhension du traitement comptable approprié. Bon nombre ont aussi analysé le don en profondeur, expliquant que, comme le montant de 500 000 \$ pouvait servir à n'importe quelle fin, il devait être comptabilisé dans les produits de la période en cours.

Les candidats faibles n'ont, pour la plupart, traité que de l'un des deux éléments, en général la subvention, et leur analyse manquait de profondeur. Bon nombre ont formulé une conclusion sans l'étayer suffisamment au moyen des données de l'étude de cas. D'autres se sont appuyés sur des normes non applicables, comme les NCECF relatives aux subventions gouvernementales, et n'ont pas compris qu'une subvention était considérée comme un apport selon le chapitre 4410 des NCOSBL, « Apports – Comptabilisation des produits ». Certains ont montré des faiblesses sur le plan technique en analysant à tort la comptabilisation de la subvention affectée selon la méthode de la comptabilité par fonds affectés. Ils ont donc analysé la question de savoir si les apports devaient être comptabilisés dans un fonds d'administration, dans un fonds de dotation ou dans des fonds affectés, ce qui ne s'appliquait pas puisque l'on mentionnait que le Centre suivait la méthode du report.

### **OE n° 2 (Options de placement) (Finance)**

Les candidats devaient analyser diverses options pour le placement du don de 500 000 \$, dans l'attente d'affecter les fonds à l'achat, en 2025, de matériel destiné à une nouvelle clinique de réadaptation. On indiquait aux candidats que la cliente souhaitait que le rendement obtenu couvre les frais de marketing de 70 000 \$ prévus pour la première année d'activité de la clinique. On trouvait à l'Annexe I des renseignements sur les quatre options de placement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse satisfaisante des options de placement en tenant compte des besoins du Centre. À cette fin, ils devaient évaluer les facteurs déterminants pour le choix du placement, notamment le risque, le rendement offert par rapport au rendement exigé de 70 000 \$ et l'accessibilité des fonds en 2025.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. Ils ont généralement produit une analyse d'une étendue satisfaisante, ayant tenté d'analyser plusieurs des options de placement et plusieurs critères de décision, comme le risque, le rendement et l'accessibilité des fonds. Toutefois, leur analyse n'était pas toujours suffisamment approfondie, en particulier à l'égard du risque de placement, car ils ont souvent omis d'étayer ou d'expliquer le niveau de risque associé à chaque option. Par exemple, de nombreux candidats ont indiqué que le CPG était une option sûre, sans expliquer pourquoi. La plupart des candidats ont relevé et pris en considération les principaux critères de décision dans leur analyse des options, comme l'exigence de générer des produits financiers de 70 000 \$ sur deux ans et la nécessité d'accéder aux fonds dans deux ans pour l'achat de matériel. Et la plupart ont compris que le CPG d'une durée de trois ans ne répondait pas au besoin du Centre d'accéder aux fonds dans deux ans.

Les candidats forts ont présenté une analyse exhaustive des quatre options et des principaux critères de décision. Ils ont analysé en profondeur les options en décrivant le niveau de risque associé à chacune. Par ailleurs, ils ont bien interprété les données de l'étude de cas et les ont intégrées à leurs analyses qualitative et quantitative des options. Enfin, ils ont calculé avec exactitude les rendements prévus sur deux ans pour chaque option, puis les ont comparés à l'objectif de 70 000 \$.

Les candidats faibles ont seulement analysé quelques-unes des options de placement et n'ont généralement pas relevé tous les critères de décision pertinents, la plupart n'ayant pas traité de l'accessibilité des fonds selon les différentes options. S'ils ont parfois tenté d'analyser le risque et le rendement, leur analyse manquait de profondeur. Dans le cadre de leur évaluation des risques, bon nombre de candidats faibles se sont contentés d'indiquer que les risques associés aux options étaient élevés, modérés ou faibles, sans préciser pourquoi. Par exemple, beaucoup ont indiqué que les fonds communs de placement d'actions à gestion active présentaient un risque élevé, sans expliquer que la volatilité du marché pouvait avoir une incidence sur le rendement gagné ou la préservation du capital. Certains ont mal interprété les données de l'étude de cas et n'ont pas compris que le Centre avait deux ans pour générer le rendement exigé de 70 000 \$. Par conséquent, ces candidats ont calculé les produits financiers sur un an seulement et ont donc conclu à tort qu'aucune des options ne répondait à l'objectif du Centre. D'autres candidats n'ont pas relevé l'objectif de 70 000 \$ dans leur analyse du rendement des placements, ou alors n'ont pas du tout calculé les rendements, se contentant plutôt de comparer les taux de rendement fournis dans l'étude de cas.

### **OE n° 3 (Options de financement) (Finance)**

Les candidats devaient analyser les options de financement pour une nouvelle ambulance et en recommander une. On trouvait à l'Annexe II des informations sur l'ambulance et les trois options de financement, soit deux possibilités d'emprunt à court terme ou la conclusion d'un contrat de location. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse quantitative et qualitative des options et formuler une recommandation étayée quant à celle à choisir.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart ont présenté une analyse suffisamment étendue et approfondie des facteurs qualitatifs à prendre en considération dans la comparaison des options de financement, mais ont eu du mal à faire une comparaison quantitative pertinente ou satisfaisante. Les principaux facteurs qualitatifs analysés ont été la garantie requise pour les emprunts, la nécessité d'obtenir l'approbation du Conseil si les paiements annuels sont supérieurs à 60 000 \$, le risque lié au taux variable de l'emprunt de trois ans et le fait que l'ambulance louée serait vendue à un pays en développement à la fin du contrat de location, ce qui cadrerait bien avec la vision du Centre. La plupart des candidats ont relevé quelques facteurs qualitatifs et fourni une analyse suffisamment approfondie en expliquant l'importance de ces facteurs pour la prise de décision et les conséquences pour le Centre. Les candidats ont toutefois obtenu des résultats décevants pour ce qui est de la comparaison quantitative des options, car ils ont eu du mal à trouver une méthode d'évaluation quantitative valable ou ont commis plusieurs erreurs conceptuelles dans l'application de la méthode retenue. La meilleure approche consistait à déterminer le taux d'intérêt implicite de l'emprunt de cinq ans et du contrat de location, puis à comparer ces taux au taux variable stipulé de l'emprunt de trois ans, mais les candidats n'ont généralement pas choisi cette approche. La plupart ont appliqué d'autres méthodes valables;

toutefois, beaucoup ont simplement calculé le total des paiements sur la durée des emprunts et du contrat de location, sans tenir compte de la valeur temps de l'argent alors que le calendrier des paiements variait selon les options. Même lorsqu'ils ont eu recours à une méthode d'évaluation quantitative valable, bon nombre ont commis des erreurs conceptuelles dans leur calcul. Par exemple, de nombreux candidats n'ont pas saisi que les remboursements mensuels aux termes de l'emprunt de trois ans ne concernaient que le capital et n'ont donc pas intégré le coût des intérêts dans leur calcul. Peu de candidats ont pensé à intégrer dans leur calcul un deuxième contrat de location d'une durée de cinq ans étant donné que le Centre prévoyait garder l'ambulance pendant dix ans. Malgré les difficultés posées par l'analyse quantitative, les candidats ont généralement formulé une conclusion étayée quant à l'option la plus avantageuse pour le Centre.

Les candidats forts ont analysé plusieurs facteurs qualitatifs en intégrant les informations présentées dans l'étude de cas et en expliquant clairement en quoi ils représentaient un avantage ou un inconvénient pour le Centre. Ils ont montré qu'ils comprenaient bien les notions financières en ayant recours soit au taux d'intérêt implicite, soit à la méthode de la valeur actualisée, et ils ont effectué leurs calculs avec une précision raisonnable. Ces candidats ont clairement indiqué quelle était la meilleure option, selon leur analyse quantitative, au lieu de laisser au client le soin d'interpréter leurs calculs.

Les candidats faibles ont présenté une analyse qualitative des options qui manquait d'étendue et de profondeur, soit parce qu'ils ont uniquement tenté d'analyser un ou deux facteurs, soit parce qu'ils ont répété les données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi elles devaient être prises en compte dans la décision. Par exemple, des candidats ont simplement indiqué que la garantie requise pour les emprunts constituait un inconvénient, sans expliquer que le Centre risquait de perdre l'ambulance en cas de non-respect des modalités de l'emprunt de trois ans, ou de perdre la totalité de ses actifs en cas de non-respect des modalités de l'emprunt de cinq ans. Pour ce qui est de l'analyse quantitative des candidats faibles, elle a été soit décevante, soit absente. Par exemple, certains ont simplement comparé le total des paiements annuels ou mensuels de chaque option, sans réaliser que cette base de comparaison n'était pas appropriée puisque les durées des emprunts et du contrat de location n'étaient pas les mêmes. D'autres n'ont pas utilisé une approche uniforme pour comparer les options; par exemple, ils ont calculé la valeur actualisée nette ou le taux d'intérêt pour une option, et le total des paiements requis pour une autre option. La plupart de ceux qui ont choisi une méthode valable ont commis de nombreuses erreurs ou des erreurs importantes dans leurs calculs. Certains candidats faibles ont omis de formuler une conclusion quant à l'option la plus avantageuse pour le Centre.

#### **OE n° 4 (Faiblesses des contrôles) (Certification)**

Les candidats devaient analyser les faiblesses des contrôles relevées et recommander des améliorations. Des renseignements sur le service de la comptabilité actuel étaient fournis à la première page de l'étude de cas, et l'Annexe III présentait les principaux processus du Centre. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines faiblesses des contrôles, en expliquer les incidences et recommander des améliorations.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. Ils ont montré l'étendue de leur compétence en relevant un nombre suffisant de faiblesses des contrôles, en expliquant leur incidence pour le Centre et en proposant des améliorations. Les candidats ont généralement traité cette OE en appliquant la méthode « faiblesse, incidence, recommandation », qui s'est avérée efficace. Ils ont, dans la plupart des cas, traité de l'absence de vérification des paiements des fournisseurs, de l'approbation inadéquate des feuilles de temps, de l'absence de justification des achats par cartes de crédit de moins de 1 000 \$ et de l'absence de vérification des rapprochements bancaires. Bien que les candidats aient tenté d'analyser quelques-unes des faiblesses relevées, certains ont eu de la difficulté à en expliquer clairement les conséquences, et beaucoup ont eu du mal à formuler des recommandations applicables. Par exemple, certains candidats ont recommandé que les feuilles de temps soient approuvées par Tamar ou Yan, plutôt que par Neesha. Cette recommandation n'était pas valable puisque rien n'indiquait que Tamar ou Yan connaissait mieux que Neesha les horaires des employés.

Les candidats forts ont analysé plusieurs faiblesses des contrôles, expliqué clairement les incidences de ces faiblesses pour le Centre et formulé des recommandations précises et applicables pour y remédier. Ces candidats ont expliqué en détail les incidences, à l'aide de données précises de l'étude de cas. Par exemple, au lieu de simplement mentionner que l'absence de vérification des paiements des fournisseurs pouvait donner lieu à des fraudes, ils ont expliqué que si personne ne vérifie la concordance entre le détail des paiements et les pièces justificatives comme les factures ou les bordereaux de réception, Yan pouvait effectuer des paiements destinés à lui-même ou à des fournisseurs fictifs. Les candidats forts ont également formulé des recommandations précises, pertinentes et applicables au scénario présenté. Ainsi, au lieu de simplement suggérer que les feuilles de temps soient approuvées, bon nombre de candidats ont recommandé que les chefs de service les approuvent avant qu'elles ne soient transmises à Neesha, puisqu'ils contrôlent les horaires et qu'ils sont au fait des heures réellement travaillées.

Les candidats faibles n'ont souvent pas expliqué suffisamment les incidences de la faiblesse relevée, ou ont eu du mal à déterminer une incidence pertinente, étant donné qu'ils ne semblaient pas bien comprendre la faiblesse analysée. Par exemple, certains candidats ont mentionné que le problème de séparation des tâches relativement aux fonctions de Neesha pouvait inciter à la fraude, mais les tâches particulières de Neesha ne présentaient pas un risque de fraude important. Certains ont eu du mal à formuler une recommandation adéquate pour remédier à la faiblesse relevée. Par exemple, ils ont indiqué que Neesha assumait de nombreuses tâches pour lesquelles elle n'était pas qualifiée et ont recommandé l'embauche d'un chef des finances, alors que l'on mentionnait dans l'étude de cas que le recrutement était en cours.

**OE n° 5 (Répartition des coûts) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient effectuer la répartition des coûts communs pour le premier trimestre, de la façon jugée la plus appropriée. La cliente mentionnait également qu'elle ne savait pas sur quoi baser la répartition, et qu'elle se demandait si elle devait se baser sur les charges salariales assumées par chaque service, car ces données lui étaient facilement accessibles. On fournissait à l'Annexe IV les données du premier trimestre pour les trois centres de coûts communs et les quatre services d'exploitation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever correctement certains des inducteurs de coûts et répartir adéquatement les coûts communs entre les services.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont correctement relevé plusieurs inducteurs pertinents pour les coûts communs, notamment celui du nombre de repas pour la répartition des coûts du service alimentaire, et ont fourni une répartition des coûts entre les services présentés. Cependant, les candidats ont eu un peu plus de difficulté à analyser les inducteurs pour les coûts du soutien informatique et de l'entretien ménager, ne relevant souvent qu'une partie des inducteurs. Par exemple, les coûts d'entretien ménager du Centre étaient fonction d'une combinaison du nombre de fois que le ménage était effectué par jour pour un service en particulier et du nombre d'heures par fois que le ménage a été effectué pour ce service. Au lieu de tenir compte de ces deux inducteurs, certains candidats ont uniquement utilisé soit le nombre de fois que le ménage était fait par jour ou le nombre d'heures par fois où le ménage était fait, ce qui a donné lieu à une répartition inexacte des coûts d'entretien ménager. Quant à savoir si les charges salariales devaient être utilisées comme clé de répartition des coûts communs, peu de candidats ont répondu à la question de Neesha et, en général, ceux qui lui ont répondu ont simplement indiqué qu'il ne s'agissait pas d'un bon inducteur de coûts communs, sans expliquer pourquoi.

Les candidats forts ont relevé la plupart des inducteurs de coûts pertinents et correctement réparti les trois types de coûts communs entre les services. Certains ont aussi expliqué à Neesha pourquoi elle ne devrait pas utiliser les charges salariales comme clé de répartition et se sont, en général, appuyés sur les données de l'étude de cas pour expliquer pourquoi il ne s'agissait pas d'un bon inducteur, soulignant notamment que le coût des repas serait imputé au service Médecine familiale alors qu'aucun repas n'avait été livré aux patients de ce service.

De façon générale, les candidats faibles n'ont pas correctement relevé les inducteurs pertinents pour les coûts communs et ont souvent utilisé le même inducteur inapproprié pour les trois types de coûts, comme les charges salariales, les produits ou la superficie. Quelques candidats faibles ont relevé des inducteurs sans effectuer la répartition des coûts communs entre les services.

**OE n° 6 (Indicateurs clés de performance – ICP) (Stratégie et gouvernance)**

Les candidats devaient recommander et expliquer les indicateurs clés de performance (ICP) pouvant servir à mesurer la performance des services Soins d'urgence et Médecine familiale. On leur demandait en outre de suggérer des moyens d'améliorer la performance de ces deux services concernant ces ICP. On énonçait la mission et la vision du Centre à la première page de l'étude de cas, et les données sur les services figurant à l'Annexe IV pouvaient également s'avérer utiles à l'analyse des ICP. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander un nombre raisonnable d'ICP pertinents et suggérer au Centre des mesures précises à mettre en œuvre pour améliorer la performance au chapitre de ces ICP.

Cette OE a posé problème aux candidats. Ils ont généralement recommandé plusieurs ICP, mais qui n'étaient souvent ni pertinents ni utiles dans le contexte du scénario présenté. La plupart des candidats n'ont pas semblé comprendre que les ICP devaient être liés aux objectifs stratégiques du Centre, notamment ceux décrits dans ses énoncés de vision et de mission. Le temps d'attente, les heures supplémentaires, les jours de maladie et les heures de formation ont été les ICP les plus souvent suggérés. La plupart des candidats ont présenté une analyse peu approfondie, proposant des ICP sans expliquer en quoi ils consistaient ou pourquoi ils seraient utiles pour mesurer la performance du Centre. Par exemple, certains candidats ont suggéré que le nombre de patients vus par médecin soit utilisé comme ICP, sans expliquer que cela permettrait d'évaluer si le Centre optimise ses ressources et les utilise de façon efficiente. Les candidats ont encore moins tenté de suggérer des moyens d'améliorer la performance du Centre à l'égard des ICP. Lorsqu'ils le faisaient, les mesures qu'ils proposaient étaient généralement vagues et mal expliquées; ils ont par exemple suggéré que le Centre encourage les employés à réduire le temps d'attente ou s'assure que le personnel soit formé, sans expliquer comment y parvenir.

Les candidats forts ont présenté des ICP plus pertinents et ont établi des liens directs entre chacun de ces indicateurs et les objectifs précis énoncés dans la mission et la vision du Centre. Par exemple, ils ont recommandé d'utiliser le temps d'attente moyen des patients comme ICP, puisque cela cadrerait avec la vision du Centre consistant à offrir aux patients une expérience positive et des soins de qualité avec compassion. Ces candidats ont recommandé des ICP précis, utiles et mesurables. Ils ont aussi proposé des mesures claires et précises pour améliorer la performance. Par exemple, ils ont recommandé de fixer des cibles de réduction du temps d'attente des patients, et suggéré une planification plus efficace du personnel pour atteindre ces cibles.

Les candidats faibles ont proposé très peu d'ICP et de mesures à prendre pour améliorer la performance, ou ont recommandé des ICP qui n'étaient pas pertinents dans le contexte du scénario présenté. Par exemple, beaucoup ont suggéré des ICP liés à la rentabilité, ce qui n'est pas particulièrement utile dans le secteur des OSBL. D'autres ont utilisé les éléments présentés à l'Annexe IV comme des ICP possibles, alors que bon nombre de ces éléments n'étaient pas pertinents, tels que le temps requis pour faire le ménage. Les candidats faibles ont semblé éprouver des difficultés avec le concept d'ICP en général et ont parfois présenté une analyse générique sans proposer aucun ICP en particulier. Par exemple, ils ont expliqué pourquoi la réduction des heures supplémentaires serait bénéfique pour le Centre, sans préciser que le nombre d'heures supplémentaires pouvait constituer un ICP pour mesurer la performance du Centre à cet égard.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 3 (Winnington)

**Temps approximatif :** 85 minutes

**Niveau de difficulté :** De moyen à difficile

**Domaines de la**

**Grille de compétences :** Finance (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Fiscalité (1)  
Stratégie et gouvernance (1)  
Information financière (1)  
Certification (1)

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 1 (Améliorations potentielles) (Finance)**

On donnait aux candidats des informations sur les quatre améliorations potentielles envisagées par Winnington, et on leur demandait de recommander laquelle ou lesquelles de ces améliorations devait choisir Winnington, compte tenu du budget de 300 000 \$ disponible et du taux de rendement minimal requis de 10 %. Les quatre améliorations étaient décrites en détail à l'Annexe II. D'autres informations sur les activités de la société, notamment sur leur caractère saisonnier, la marge brute des activités de location et l'incidence des rénovations en cours, étaient fournies à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la plupart des améliorations envisagées à l'aide d'une méthode appropriée, les comparer en fonction de critères uniformes et recommander laquelle ou lesquelles des améliorations devaient être choisies.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont tenté d'analyser toutes les améliorations envisagées, mais leurs analyses comportaient souvent des erreurs et des incohérences. Les candidats ont adopté toutes sortes de méthodes pour évaluer les investissements proposés et déterminer lesquels des projets permettraient à Winnington d'obtenir le taux de rendement requis, mais ces méthodes étaient parfois inappropriées ou différaient en fonction des projets. Les candidats ont généralement présenté un calcul raisonnable des flux de trésorerie nets propres à chaque amélioration, mais les projets plus complexes leur ont posé problème. Par exemple, dans le cas de la construction d'une piscine extérieure, les candidats devaient se servir d'informations fournies dans une autre annexe pour pouvoir calculer l'augmentation des produits de location en été; or, bon nombre de candidats ont omis d'intégrer cette information dans leurs calculs. L'investissement nécessaire à l'aménagement du café était le seul pour lequel les flux de trésorerie annuels n'étaient pas uniformes sur la durée de vie de 15 ans du projet. Les candidats ont parfois eu du mal à rendre leurs calculs pour ce projet comparables à ceux des autres investissements. La plupart des candidats ont évalué avec justesse l'incidence quantitative de l'aménagement d'une salle de dégustation de vins, puisqu'aucun ajustement du bénéfice annuel (indiqué dans l'étude de cas) n'était nécessaire. Seuls quelques candidats ont présenté une analyse qualitative des améliorations envisagées. Ces analyses se limitaient souvent à des descriptions d'éléments quantitatifs déjà pris en compte

dans les calculs, par exemple le fait que certains investissements ne généreraient des produits qu'en été. Presque tous les candidats ont formulé une recommandation valable, qui cadrait avec leurs calculs, suggérant que Winnington choisisse les projets qui lui procureraient le taux de rendement minimal recherché.

Les candidats forts ont intégré plusieurs ajustements dans leurs calculs des flux de trésorerie de la plupart des améliorations envisagées et ont appliqué une méthode appropriée uniforme afin de comparer les projets et de faire une recommandation à Winnington. Ces candidats ont généralement fait preuve d'une meilleure compréhension technique des méthodes les plus appropriées pour évaluer les améliorations potentielles, utilisant le plus souvent celles qui tenaient compte de la valeur temps de l'argent, comme le calcul de la valeur actualisée nette, le calcul du taux de rendement interne ou, plus rarement, le calcul de l'indice de rentabilité. Même s'ils ont été peu nombreux à le faire, les candidats forts ont mieux réussi à présenter des analyses qualitatives utiles; par exemple, ils ont expliqué que la capacité accrue offerte par la terrasse pourrait contribuer à remédier au problème de liste d'attente lors des soirées occupées. Les candidats forts ont souvent aussi tenu compte des contraintes budgétaires de Winnington, et recommandé les projets réalisables avec le budget de 300 000 \$ disponible, un petit nombre d'entre eux allant même jusqu'à préciser que deux des projets étaient incompatibles, soit la piscine extérieure et la terrasse, puisqu'elles auraient été construites au même endroit.

Les candidats faibles ont intégré peu d'éléments dans leurs analyses quantitatives des différents projets, ou ont mal calculé ces éléments, notamment dans le cas de la terrasse et de la piscine. Par exemple, un grand nombre d'entre eux ont inclus dans leurs calculs tous les produits provenant des activités de location et de restauration de Winnington, plutôt que l'augmentation différentielle générée par les améliorations envisagées. Les ajustements devant être apportés aux produits en raison du caractère saisonnier de la terrasse et de la piscine leur ont également posé des difficultés : ils ont souvent confondu les deux ou ont simplement fait une estimation de l'incidence saisonnière plutôt que de se servir des données de l'étude de cas. Les candidats faibles ont aussi eu davantage tendance à appliquer des méthodes peu appropriées pour évaluer les projets; par exemple, ils n'ont pas tenu compte de la durée de vie totale des améliorations ou ont examiné les flux de trésorerie de la première année seulement. Ils ont souvent utilisé des méthodes variées pour évaluer les différents projets, combinant par exemple le calcul du délai de récupération, le calcul du rendement du capital investi et le calcul de la valeur actualisée nette.

### **OE n° 2 (Collecte de données par le système d'information) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats d'aider le nouveau gérant du restaurant à régler certains problèmes. Une liste des données recueillies par le système de vente du restaurant ainsi qu'une description de certains problèmes relatifs à l'horaire des serveurs, à la performance de ces derniers, à la gestion des stocks et aux listes d'attente étaient fournies à l'Annexe III. Les candidats devaient expliquer comment utiliser les données disponibles, et indiquer quelles autres données pourraient être utiles pour régler les problèmes. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer à Félix comment analyser les données recueillies par le système de vente du restaurant pour régler les problèmes qu'il avait décelés, et lui suggérer d'autres données utiles qui pourraient être recueillies.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté de traiter certains des problèmes mentionnés, mais ils ont parfois eu de la difficulté à intégrer dans leurs recommandations les données pertinentes recueillies par le système, ou ils n'ont pas réussi à expliquer clairement quelles données Félix devrait utiliser pour résoudre les problèmes. Par exemple, des candidats ont suggéré à Félix d'utiliser les données pour déterminer les plages horaires les plus occupées, sans toutefois préciser quels champs de données seraient utiles pour cette analyse. Bon nombre de candidats ont présenté une analyse satisfaisante au sujet de l'horaire des serveurs et de la gestion des stocks, indiquant plusieurs données utiles pour établir, par exemple, le nombre de clients servis dans une soirée donnée, ou la fréquence à laquelle des mets au menu étaient commandés. Toutefois, ils ont eu du mal à traiter de la question des coupons, suggérant que les coupons soient plutôt utilisés un autre soir, sans d'abord penser à déterminer, à l'aide des données, quel soir bénéficierait le plus d'une augmentation du nombre de clients. Des candidats ont également suggéré d'autres données à recueillir, généralement pour remédier aux problèmes liés à l'horaire des serveurs et à la performance de ces derniers. Par exemple, ils ont suggéré de demander aux serveurs combien de tables ils pouvaient servir à la fois, ou de demander aux clients d'évaluer la performance des serveurs au moyen d'un sondage.

Les candidats forts ont présenté des analyses approfondies sur l'utilisation des données, précisant les données dont ils se serviraient et expliquant en quoi elles aideraient à régler les problèmes. Par exemple, ils ont souvent suggéré d'utiliser les données des champs « Élément du menu » et « Date » recueillies par le système pour analyser l'évolution de la popularité d'un mets, et de retirer du menu les mets les moins populaires afin de limiter le gaspillage alimentaire. Les candidats forts ont également eu tendance à se demander plus souvent si d'autres données pouvaient être recueillies pour aider à régler les problèmes, proposant, par exemple, de recueillir des données sur les pourboires pour savoir qui étaient les meilleurs serveurs.

Les candidats faibles ont systématiquement omis d'utiliser des données précises du système de vente pour aider Félix à régler les problèmes. Lorsqu'ils ont voulu citer des données précises, ils ont eu du mal à indiquer en quoi elles seraient utiles. Par exemple, ils ont suggéré que Félix examine les montants avant taxes du vendredi pour déterminer s'il s'agissait de la journée la plus appropriée pour l'utilisation des coupons. Or, Félix savait déjà que la soirée du vendredi était la plus occupée de la semaine; il lui était donc inutile d'obtenir plus d'information sur les volumes de vente du vendredi pour savoir s'il était nécessaire d'augmenter le nombre de clients cette soirée-là. Les candidats faibles ont eu du mal à arrimer leurs recommandations aux principaux problèmes auxquels Félix était confronté, suggérant de faire un suivi des stocks pour savoir quels ingrédients étaient disponibles, ou de réunir des données sur les réservations pour éviter les listes d'attente. Un grand nombre de candidats faibles ont présenté uniquement des recommandations sans lien avec les données recueillies, suggérant par exemple de choisir une autre soirée pour l'utilisation des coupons ou de surveiller les serveurs pour évaluer leur performance. Des recommandations de ce genre avaient une certaine valeur pour Félix, mais elles ne répondaient pas à la demande expresse d'analyse des données disponibles.

**OE n° 3 (Établissement d'une nouvelle cotisation par l'ARC et acquisition de contrôle) (Fiscalité)**

On demandait aux candidats d'expliquer les incidences fiscales de l'acquisition de contrôle; on leur demandait également de répondre aux questions de savoir si, d'après l'entretien entre la directrice de l'exploitation et d'autres membres du personnel (Annexe IV), la société pouvait être tenue responsable si l'Agence du revenu du Canada (ARC) s'apercevait de certains faits rapportés par les employés et jusqu'à quand l'ARC pouvait remonter. Des informations sur les pertes autres que des pertes en capital reportables prospectivement étaient présentées à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les incidences qu'aurait une nouvelle cotisation par l'ARC, le cas échéant, et les incidences fiscales de l'acquisition de contrôle.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont traité adéquatement de la question d'une nouvelle cotisation établie par l'ARC, mais ils ont eu du mal à traiter des incidences de l'acquisition de contrôle. Dans leurs explications sur l'établissement possible d'une nouvelle cotisation, les candidats se sont généralement concentrés sur la déduction non permise des frais personnels et sur les intérêts et pénalités qui s'appliqueraient en raison des déclarations de revenus fautives. Un grand nombre de candidats ont également indiqué, en réponse à la question de Bhavna, que Paradis serait tenue responsable; toutefois, la plupart d'entre eux n'ont pas su dire pourquoi. Un très petit nombre de candidats ont correctement expliqué que la période maximale dont dispose l'ARC pour établir une nouvelle cotisation est de trois ans; cependant, certains ont précisé que ce délai ne s'appliquait pas dans les cas d'évasion fiscale ou de présentation erronée des faits. Pour ce qui est de l'acquisition de contrôle, bien qu'un grand nombre de candidats aient correctement indiqué que l'année d'imposition de Winnington serait réputée prendre fin immédiatement avant l'acquisition, la plupart d'entre eux ont été incapables de décrire avec exactitude d'autres incidences de l'acquisition de contrôle, faisant ainsi preuve de connaissances peu étendues dans ce domaine.

Les candidats forts ont clairement expliqué pourquoi la déduction de frais personnels et le versement aux membres de la famille de salaires supérieurs aux taux du marché étaient problématiques, et ils ont traité de certains aspects de l'acquisition de contrôle. Ils ont notamment mieux compris et expliqué pourquoi Paradis serait tenue responsable du paiement des impôts des années antérieures, en raison du fait, par exemple, qu'elle avait acquis les actions de la société et que, par conséquent, elle devait en assumer les passifs. Par ailleurs, ils ont été plus nombreux à conseiller à Winnington de recourir au Programme des divulgations volontaires pour bénéficier de la clémence de l'ARC. Ces candidats ont aussi eu davantage tendance à définir correctement la période maximale dont dispose l'ARC pour établir une nouvelle cotisation. Ils ont montré qu'ils comprenaient généralement bien les incidences de l'acquisition de contrôle, ne se contentant pas de mentionner la fin d'année réputée et traitant de sujets comme l'expiration des pertes en capital nettes et la possibilité d'utiliser les pertes autres que des pertes en capital. Les candidats forts ont aussi plus souvent souligné que le fait que Winnington soit désormais associée à Paradis aurait une incidence sur son revenu admissible à la déduction accordée aux petites entreprises.

Dans l'ensemble, les candidats faibles ont présenté peu d'analyses, se contentant de donner des explications sommaires sur les frais personnels ou les pénalités et les intérêts payables. Des

candidats faibles ont tenté de définir la période maximale pendant laquelle l'ARC pouvait établir une nouvelle cotisation, mais leur réponse comportait des erreurs techniques : la période mentionnée n'était pas la bonne ou ils omettaient de préciser que cette période n'était pas limitée dans les cas d'évasion fiscale ou de présentation erronée des faits. Les candidats faibles ont également fait preuve de faiblesses sur le plan des connaissances techniques; par exemple, ils ont parfois conclu que les pertes autres que des pertes en capital ne pouvaient jamais être reportées. Certains ont carrément omis de traiter de l'acquisition de contrôle dans le contexte fiscal, et se sont plutôt concentrés sur les conséquences d'un regroupement d'entreprises sur l'information financière.

**OE n° 4 (Structure de gouvernance et préoccupations du personnel)  
(Stratégie et gouvernance)**

On demandait aux candidats de donner des conseils sur les questions suivantes : fallait-il garder l'ancien propriétaire (Jakob) à titre de directeur de Winnington, quelle structure de gouvernance permettrait d'assurer une surveillance adéquate et comment apaiser les préoccupations du personnel en lien avec l'acquisition? On trouvait, à la première page et à l'Annexe IV de l'étude de cas, des informations sur les décisions douteuses prises par Jakob et sur la structure de gouvernance existante de Winnington. L'Annexe IV présentait également les inquiétudes exprimées par des membres du personnel au sujet de l'acquisition. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter des explications valables, et étayer leurs recommandations à l'aide des données de l'étude de cas.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont tenté d'analyser chaque élément de la demande de la cliente et démontré des compétences d'une étendue satisfaisante. La quasi-totalité des candidats ont présenté une analyse solide des pratiques de gestion de Jakob, évoquant son éthique discutable et l'incompatibilité de ses valeurs avec celles de Paradis, et ont formulé une recommandation sur son maintien ou non en poste. Les candidats ont généralement traité des préoccupations du personnel, recommandant dans la plupart des cas que de la formation leur soit offerte sur les nouveaux systèmes et les nouvelles exigences des postes. Cependant, comme les candidats ont eu tendance à se concentrer sur les questions très précises soulevées par chaque membre du personnel, ils ont souvent eu du mal à recommander des changements ou des mesures d'ordre général. Par exemple, des candidats ont recommandé de dire au comptable principal qu'il recevrait une formation sur le nouveau logiciel comptable, plutôt que de recommander que Winnington fasse une évaluation des besoins de formation de l'ensemble du personnel et l'inclue dans le plan de transition global. Les questions de gouvernance ont été plus rarement abordées que les autres sujets. Ceux qui ont répondu à la question de Bhavna sur la structure de gouvernance ont généralement recommandé de doter Winnington d'un conseil d'administration, sans vraiment dire pourquoi un conseil d'administration permettrait une surveillance adéquate.

Les candidats forts ont bien expliqué en quoi le comportement de Jakob pourrait avoir une incidence négative sur Paradis et ont conclu qu'il ne fallait pas le garder en poste. Ils ont également systématiquement constaté que Winnington n'avait aucune structure de gouvernance en bonne et due forme, et ont recommandé la mise sur pied d'un conseil d'administration, donnant une bonne description du rôle que jouerait un tel conseil. De plus, les candidats forts ont répondu aux préoccupations exprimées par les membres du personnel de façon appropriée, et ils ont bien compris que leur rôle consistait à examiner ces préoccupations dans une perspective globale plutôt qu'individuelle. Par exemple, ces candidats ont mis de l'avant la façon de communiquer les changements à tout le personnel de Winnington, et recommandé l'adoption de politiques (code de conduite, politique sur les dénonciations) visant à prévenir les problèmes survenus sous l'ancienne direction.

Les candidats faibles ont eu du mal à traiter chacun des aspects de cette OE. Ils n'ont pas su présenter une analyse d'une profondeur adéquate des pratiques de gestion de Jakob, se limitant souvent à citer des données de l'étude de cas sans traiter de leurs incidences. Par exemple, ils ont souvent mentionné que Jakob passait des achats personnels dans les frais de bureau, sans expliquer les questions éthiques soulevées par ce geste. Les candidats faibles n'ont pas su répondre correctement aux préoccupations des membres du personnel. Bon nombre d'entre eux ont recommandé de faire savoir à certains employés qu'il n'y aurait pas de congédiement, plutôt que de suggérer des moyens réalistes de faciliter la transition pour tout le personnel. Ces candidats ont perdu leur rôle de vue, oubliant que des cessations d'emploi devraient faire l'objet d'une réflexion approfondie et que ces décisions appartenaient à la haute direction. La plupart des candidats faibles n'ont pas traité la question de la structure de gouvernance, et ceux qui l'ont traitée se sont souvent concentrés sur la structure de l'organisation, recommandant par exemple de la décentraliser plutôt que de la centraliser.

#### **OE n° 5 (Passage des NCECF aux IFRS – ajustements comptables) (Information financière)**

On indiquait aux candidats que Winnington appliquait les NCECF, mais que, aux fins de la consolidation, elle devrait désormais présenter son information financière selon les IFRS. On leur demandait d'expliquer les différences entre les NCECF et les IFRS pour ce qui est du traitement des immobilisations corporelles, des impôts et d'un contrat de location. (Ils devaient faire abstraction d'IFRS 1 dans leurs explications.) L'Annexe V fournissait des extraits des états financiers de Winnington, établis conformément aux NCECF, ainsi que des notes sur le contrat de location-exploitation portant sur un bateau, son utilisation de la méthode des impôts exigibles, son taux d'imposition et ses pertes autres que des pertes en capital reportables prospectivement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des différences entre le traitement comptable prévu par les NCECF et celui prévu par les IFRS pour ces éléments et les expliquer.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont relevé quelques-unes des différences les plus importantes dans le traitement des comptes en question, en particulier les immobilisations corporelles et le contrat de location. Ils ont, par exemple, relevé que les IFRS permettent aux entités de choisir entre le modèle du coût et le modèle de la réévaluation pour la comptabilisation ultérieure des immobilisations corporelles, alors que les NCECF exigent l'application du modèle du coût, mais beaucoup d'entre eux ont eu du mal à véritablement expliquer l'incidence de cette différence. Un grand nombre de candidats se sont concentrés sur la description du traitement comptable selon les IFRS et n'ont que brièvement, dans le meilleur des cas, mentionné en quoi ce traitement différait de celui prévu par les NCECF. Certains candidats ont expliqué l'incidence des différences sur le traitement comptable futur – précisant, par exemple, que si le modèle de la réévaluation était choisi, les actifs seraient réévalués périodiquement à leur juste valeur –, mais relativement peu d'entre eux ont traité des conséquences de ces différences pour Winnington.

Les candidats forts ont mentionné les différences importantes pour chaque compte visé, et les ont analysées avec une certaine profondeur. Des candidats forts se sont appuyés sur les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse, décrivant généralement comment les pertes reportables prospectivement de Winnington créeraient un actif d'impôt différé selon les IFRS, ou ont indiqué que le contrat de location pour le bateau, traité comme un contrat de location-exploitation selon les NCECF, devrait probablement être comptabilisé comme un actif au titre du droit d'utilisation selon les IFRS.

Les candidats faibles n'ont pas su faire preuve des connaissances techniques nécessaires pour relever les différences importantes à l'égard du traitement comptable des trois postes des états financiers. Ils se sont plutôt concentrés sur les différences dans la présentation de l'information financière, ou sur des différences qui auraient eu une incidence minime sur Winnington. Par exemple, en ce qui concerne le contrat de location, un grand nombre de candidats faibles ont traité des différences du point de vue du bailleur, alors que Winnington était le preneur, comme le précisaient les notes aux états financiers. Ils ont aussi été nombreux à décrire les différences en matière de dépréciation des actifs ou de comptabilisation par composants dans le cas du traitement des immobilisations corporelles, alors que des différences plus importantes méritaient plus d'attention. Les candidats faibles ont souvent limité leur analyse à un seul élément d'information financière et conclu, à tort, qu'il n'y avait pas de différence entre le traitement comptable prévu par les NCECF et celui prévu par les IFRS à l'égard de l'élément en question.

### **OE n° 6 (Procédures d'examen) (Certification)**

On demandait aux candidats de préparer une liste des procédures d'examen que le professionnel en exercice mettrait vraisemblablement en œuvre à l'égard de l'état des résultats de Winnington pour la période de deux mois suivant l'acquisition. L'état des résultats de l'exercice précédent, fourni à l'Annexe V, contenait de nombreux comptes pour lesquels les candidats pouvaient suggérer des procédures. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer des procédures valables à mettre en œuvre à l'égard de l'état des résultats.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont suggéré des procédures, mais celles-ci étaient souvent trop générales, incomplètes ou inutiles aux fins de l'évaluation du compte sous-jacent. La plupart des candidats n'ont proposé qu'un petit nombre de procédures valables, le plus souvent à l'égard des produits et de l'amortissement. Les candidats ont eu du mal à proposer des procédures appropriées pour une mission d'examen, bon nombre d'entre eux suggérant plutôt des procédures d'audit.

Les candidats forts ont proposé un bon nombre de procédures précises, complètes et claires quant à l'objectif visé. Ces candidats ont également montré leur compréhension de la différence entre des procédures d'examen et des procédures d'audit, et ils ont suggéré des procédures fondées sur les demandes d'informations et les entretiens, ainsi que des procédures analytiques. Par exemple, pour les produits de location et de restauration, un grand nombre de candidats forts ont proposé de comparer les produits de février et de mars de l'exercice précédent avec ceux des mêmes mois de la période considérée (celle-ci ne comptant que deux mois).

Les candidats faibles ont proposé un petit nombre de procédures, lesquelles étaient généralement incomplètes, vagues ou inutiles aux fins de l'évaluation du compte sous-jacent, ou alors très générales. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont suggéré de faire enquête pour savoir si tous les produits et toutes les charges étaient comptabilisés correctement, plutôt que de s'intéresser à des comptes précis. Ils ont aussi été nombreux à proposer la mise en œuvre de procédures à l'égard du bilan plutôt qu'à l'égard de l'état des résultats, comme il leur était demandé. Des candidats faibles n'ont pas compris qu'ils se trouvaient dans le contexte d'une mission d'examen, et ont proposé uniquement des procédures d'audit pour tous les comptes qu'ils ont tenté de traiter.

**ANNEXE G**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**

**EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA  
TABLEAU DE RÉFÉRENCE**

**Valeur actualisée des économies d'impôts pour les actifs amortissables**

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018 et avant le 1<sup>er</sup> janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

**Abréviations pour la formule ci-dessus :**

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

**Montants prescrits relatifs à l'utilisation d'une automobile**

Élément	2022	2023
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	34 000 \$ + taxes de vente	36 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	59 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	900 \$ + taxes de vente	950 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	29 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 kilomètres	61 ¢ le km	68 ¢ le km
— excédent	55 ¢ le km	62 ¢ le km

**Taux d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers**

Pour 2022

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 50 197 \$	0 \$	15 %
50 198 \$ et 100 392 \$	7 530 \$	20,5 %
100 393 \$ et 155 625 \$	17 820 \$	26 %
155 626 \$ et 221 708 \$	32 180 \$	29 %
221 709 \$ et tout montant supérieur	51 344 \$	33 %

Pour 2023

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$ et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$ et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$ et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$ et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

**Montants indexés aux fins du calcul de l'impôt**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

<b>Élément</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 719 \$	13 521 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	14 398	15 000
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus durant l'année	7 898	8 396
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	39 826	42 335
Montant canadien pour emploi	1 287	1 368
Montant pour personnes handicapées	8 870	9 428
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 350	2 499
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 525	7 999
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 670	18 783
Seuil pour le crédit d'impôt pour frais d'adoption	17 131	18 210

Autres montants indexés :

<b>Élément</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 479 \$	2 635 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	81 761	86 912
Plafond annuel CELI	6 000	6 500
Plafond REER	29 210	30 780
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	913 630	971 190

**Taux d'intérêt prescrits (taux de base)**

Année	1 <sup>er</sup> janv. – 31 mars	1 <sup>er</sup> avr. – 30 juin	1 <sup>er</sup> juill. – 30 sept.	1 <sup>er</sup> oct. – 31 déc.
2023	4	5		
2022	1	1	2	3
2021	1	1	1	1

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

**Taux maximum d'amortissement fiscal de certaines catégories de biens**

Catégorie	Taux	Renseignements supplémentaires
Catégorie 1	4 %	Pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1	6 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1	10 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8	20 %	
Catégorie 10	30 %	
Catégorie 10.1	30 %	
Catégorie 12	100 %	
Catégorie 13	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée de vie du bien
Catégorie 14.1	5 %	Pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17	8 %	
Catégorie 29	50 %	Amortissement linéaire
Catégorie 43	30 %	
Catégorie 44	25 %	
Catégorie 45	45 %	
Catégorie 50	55 %	
Catégorie 53	50 %	
Catégorie 54	30 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

## ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

### CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue  
Edmonton, Alberta T5J 2Z1  
Tél. : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto:admin@cpa-nwt-nu.org)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.288.3256  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902.334.1176  
[info@cpaatlantic.ca](mailto:info@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW  
Edmonton, Alberta T6W 2P6  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpamodule@cpawsb.ca](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)