

ÉTUDE DE CAS

SABLETEL

ÉNONCÉ

(5 heures)

révisé par Sylvie Deslauriers

**avec la collaboration de Lyne Rioux
professeures en sciences comptables**

Université du Québec à Trois-Rivières

Repris du Programme de formation professionnelle CPA, avec la permission
des Comptables professionnels agréés du Canada, Toronto (Canada).
(version publiée en janvier 2015, révisée en 2017)

Les auteurs assument l'entière responsabilité des modifications apportées aux documents originaux, celles-ci
n'ayant été ni révisées ni cautionnées par les Comptables professionnels agréés du Canada.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL – ÉNONCÉ

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

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

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
Information commune – À lire quel que soit votre rôle	
Contexte.....	3
Travail à faire selon votre rôle - lire seulement le texte relatif au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en Certification.....	5
Travail à faire en Finance.....	7
Travail à faire en Gestion de la performance.....	8
Travail à faire en Fiscalité.....	9
Information commune – À lire quel que soit votre rôle	
ANNEXE I Composition de la clientèle au 1 ^{er} septembre 2017	10
ANNEXE II Extraits du projet d'états financiers de 2017 de SableTel ltée.....	11
ANNEXE III Extraits de la présentation de Dan Wilson.....	15
Informations particulières – Lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe IV Information supplémentaire rôle en Certification.....	18
Annexe IV Information supplémentaire rôle en Finance.....	24
Annexe IV Information supplémentaire rôle en Gestion de la performance.....	33
Annexe IV Information supplémentaire rôle en Fiscalité.....	41

ÉTUDE DE CAS SABLETEL – ÉNONCÉ

INFORMATION COMMUNE - CONTEXTE

StarNova est une société cotée qui exerce ses activités exclusivement au Canada. Son chiffre d'affaires pour l'exercice terminé le 31 août 2017 dépassait les 800 millions \$. La société possède un portefeuille d'entreprises dans de nombreux secteurs allant des biens de consommation à la haute technologie. Toutes les entreprises de StarNova sont exploitées de façon indépendante et sont censées être autosuffisantes. StarNova laisse à ses filiales autant de liberté et d'autonomie que possible pour leur permettre d'entreprendre de nouveaux projets et de conserver une attitude entrepreneuriale. StarNova s'attend normalement à ce que chacune de ses entreprises génère un rendement supérieur à leur coût moyen pondéré du capital (CMPC).

L'an dernier, le Comité de StarNova a jugé qu'il y avait beaucoup trop de réunions et il a décidé de changer la procédure à compter de l'exercice 2017. Le Comité de StarNova se réunit donc en personne avec le PDG de chaque filiale une fois par exercice. Chaque année en septembre, les PDG des filiales présentent leurs résultats financiers provisoires pour l'exercice clos le 31 août et leur budget d'exploitation pour l'exercice qui s'amorce. Les filiales continuent de communiquer leurs résultats au Service des finances de StarNova chaque trimestre, pour la consolidation.

La mission de StarNova? Satisfaire aux besoins de ses clients canadiens, particuliers et entreprises, en matière de technologies et de télécommunications. Pour y parvenir, StarNova anticipe l'avenir et veille à ce que ses clients aient l'assurance de pouvoir compter sur le soutien d'une technologie de pointe pour tous les aspects des produits et services qu'elle leur fournit.

La vision de StarNova? Posséder une famille diversifiée d'entreprises reconnues dans leur secteur d'activité comme des leaders grâce à la technologie et à leur gens. Maximiser la valeur actionnariale en exerçant diverses activités au Canada, focalisées sur la croissance sectorielle.

SableTel Ltée

SableTel Ltée (SableTel), une entreprise de télécommunications, est une filiale à 100 % de StarNova. SableTel vend aux utilisateurs finaux des services de téléphonie interurbaine, locale et mobile, d'accès Internet et de transmission de données. Un aperçu de la composition de sa clientèle au 1^{er} septembre 2017 est présenté à l'Annexe I.

SableTel s'arrime à la vision de StarNova en créant de la valeur grâce à ses gens, à sa technologie et à son service hors pair. En tant qu'entreprise de premier plan du secteur canadien des télécommunications, SableTel tient à utiliser une technologie de pointe, afin de répondre aux besoins technologiques et autres de ses clients.

Le projet d'états financiers de 2017 de SableTel se trouve à l'Annexe II.

Au Canada, le secteur des télécommunications est fortement réglementé, et SableTel fait renouveler son permis d'exploitation annuellement par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

Le 13 septembre 2017, Dan Wilson, PDG de SableTel, a présenté un survol des résultats financiers de 2017 et du plan stratégique de 2018 de l'entreprise (Annexe III) au Comité de direction de StarNova. Dan se plaît à dire que SableTel a connu une année exceptionnelle en 2017, passant d'une perte en 2016 à un profit en 2017 en dépit d'une conjoncture économique difficile. Il s'attend aussi à ce que le nouveau Projet technologie sans fil ait un impact considérable à court terme.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL – ÉNONCÉ

INFORMATION COMMUNE - CONTEXTE (suite)

Le Comité est dérouteré par les résultats de 2017 et inquiet du plan stratégique de 2018, surtout du fait que SableTel souhaite obtenir de StarNova 22 millions \$ pour financer les dépenses supplémentaires liées à son Projet technologie sans fil. SableTel semble compter uniquement sur StarNova pour obtenir les fonds.

Nous sommes le 14 septembre 2017. Le Comité s'est rendu compte qu'il remettait en question la plus grande partie du contenu de la présentation de Dan Wilson. Il se demande si le principe selon lequel StarNova laisse chaque filiale fonctionner de façon autonome lui aurait fait manquer certains des changements survenus chez SableTel. Le Comité a conclu que la piètre gestion de Dan est un facteur ayant contribué à la situation.

Vous, CPA, avez reçu copie d'un courriel adressé à Dan Wilson par le président du Comité, John McReynolds, décrivant les préoccupations du Comité de StarNova. Le courriel se lit comme suit :

Bonjour Dan,

Comme vous le savez, SableTel a toujours été l'élément clé de la stratégie de croissance de StarNova dans le secteur des technologies. Le Comité espérait obtenir une évaluation plus claire de la performance opérationnelle de SableTel, et votre présentation l'a déçu. Pour mieux comprendre l'avenir de SableTel du point de vue de StarNova, je demande à diverses personnes d'étudier plus en détail le contenu de votre présentation, pour le Comité. Ces personnes examineront en détail certaines parties de votre présentation, chacune selon son domaine d'expertise, et se concentreront sur les tâches précises que je leur ai personnellement attribuées. Elles me feront rapport dans une semaine, de sorte que je pourrai consolider leurs analyses et préparer un rapport complet sur la performance de SableTel à l'intention du Comité, et recommander une ligne de conduite dans chaque domaine examiné.

Dan, nul ne doute que nos auditeurs externes se pencheront sur SableTel, puisque l'audit de fin d'exercice de StarNova commencera sous peu. Veuillez leur fournir toutes les informations dont ils auront besoin pour terminer leurs travaux à temps.

Je vous prie d'offrir votre entière collaboration et votre appui à chacun.

Le président du Comité de direction et du Comité d'audit de StarNova,

John McReynolds,
FCPA

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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, travaillez pour CPA S.E.N.C.R.L. Vous sortez à l'instant du bureau de Langley Markussen, l'associé responsable de la mission d'audit de StarNova. CPA S.E.N.C.R.L. a pour mission d'auditer les états financiers consolidés de StarNova. Le cabinet a bâti au fil des ans une bonne relation avec la direction de StarNova, et ne voit aucune raison d'y mettre fin.

Son plan de mission a été achevé en juin 2017, et les résultats ont été présentés au comité d'audit de StarNova.

Le 14 septembre 2017, John McReynolds a demandé à CPA S.E.N.C.R.L. d'effectuer l'audit des états financiers non consolidés de SableTel pour l'exercice terminé en 2017, car il croit en la possibilité d'une émission d'actions au cours du prochain exercice. Les chiffres provisoires de 2017 le laissent un peu perplexe, et il aimerait avoir une indication préliminaire des ajustements comptables qui pourraient être requis. De plus, début septembre, la direction de SableTel a reçu une lettre du CRTC au sujet du calcul des cotisations à verser à l'organisme. Elle n'était pas certaine que les calculs initiaux effectués étaient exacts. Consultez l'Annexe IV. En plus de confier l'audit de fin d'exercice à CPA S.E.N.C.R.L., John veut que le cabinet mette en œuvre des procédures pour s'assurer de l'exactitude du calcul des cotisations à verser au CRTC.

Langley aimerait que vous examiniez le projet d'états financiers de SableTel dans l'objectif d'analyser les questions de comptabilité. Étant donné les divers questionnements de la direction de StarNova, il désire également des états financiers révisés qui tiennent compte de tous les ajustements comptables nécessaires. Il vous demande néanmoins de ne pas intégrer les ajustements pouvant découler de la révision de la cotisation à verser au CRTC.

Les travaux d'audit pour l'exercice de StarNova clos le 31 août 2017 sont en cours. Cependant, le chef de mission qui s'occupe de l'audit des données financières de SableTel n'a pas pu travailler depuis trois semaines, étant malade. Langley est très désireux d'achever le travail requis pour les états financiers consolidés de StarNova et veut que vous, CPA, preniez le relais pour les travaux d'audit concernant SableTel, dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés de StarNova.

Langley aimerait que vous établissiez un plan d'audit des états financiers de 2017 de SableTel, que vous lui remettiez pour examen d'ici la fin de la semaine. Il vous demande de faire un examen analytique détaillé des postes de l'état du résultat global, d'évaluer les facteurs de risque de cette mission, de recommander un seuil de signification, puis de déterminer votre stratégie d'audit. Il désire également que vous lui indiquiez les procédures que vous recommandez d'appliquer pour les secteurs des états financiers de SableTel qui présentent un risque élevé.

En ce qui concerne le niveau d'assurance sur l'exactitude des cotisations à verser au CRTC, Langley se demande quel type de rapport serait approprié pour cette mission et aimerait que vous lui fassiez une recommandation à cet égard. De plus, il vous a demandé de préparer une stratégie d'audit en vue du dépôt, auprès du CRTC, du rapport révisé de 2016 et du rapport de 2017, ce qui comprend une analyse des risques et une estimation provisoire de l'erreur. Il vous demande également de lui fournir une description des procédures d'audit pertinentes.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)

Outre les annexes communes (I à III), les informations supplémentaires fournies à l'Annexe IV (Certification) sont pertinentes pour votre analyse.

Vous avez une réunion préliminaire avec Dan Wilson, qui vous dit ce qui suit : « Comme votre cabinet réalise l'audit depuis plusieurs années et qu'il n'y a pas eu beaucoup de changements, je suggère à l'équipe d'audit de ne pas poser de nombreuses questions à mon personnel cette année. Nous avons récemment perdu deux employés clés aux finances et nous ne savons pas où donner de la tête juste pour payer les factures. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 StarNova.

John McReynolds et le Comité craignent que la présentation de Dan Wilson ne reflète pas fidèlement la situation de SableTel et sa performance financière. Le Comité s'interroge sur l'information financière qui sous-tend l'évaluation de la performance de SableTel faite par Dan. Par conséquent, le Comité veut que vous examiniez d'abord le projet d'états financiers de 2017 pour y repérer les éléments auxquels il serait souhaitable, selon vous, d'apporter des modifications. Étant donné les divers questionnements de la direction de StarNova, il désire également des états financiers révisés qui tiennent compte de tous les ajustements comptables nécessaires.

Outre les annexes communes (I à III), les informations supplémentaires fournies à l'Annexe IV (Finance) sont pertinentes pour votre analyse.

Après votre examen du projet d'états financiers, le Comité aimerait que vous lui fournissiez votre analyse de la performance opérationnelle de SableTel, par rapport à la concurrence et aux exercices précédents.

Le Comité s'interroge également sur la fiabilité du budget de 2018 présenté par Dan Wilson. Il vous demande d'évaluer l'information financière présentée dans le budget de 2018, puis de préparer un budget révisé. Il vous demande également de préparer des flux de trésorerie sur plusieurs exercices, puis d'évaluer la probabilité que le résultat prévu soit atteint.

Par ailleurs, le Comité s'interroge quant à savoir si StarNova ne devrait pas, plutôt que de fournir les 22 millions \$ en capital, demander à SableTel de faire un premier appel public à l'épargne qui permettrait de mobiliser le montant nécessaire. Le Comité est d'accord pour envisager la vente d'au plus 30 % des actions participantes avec droit de vote de SableTel. Le Comité aimerait avoir votre point de vue sur cette suggestion et sur la capacité de SableTel de mobiliser les fonds nécessaires pour mener à bien le Projet technologie sans fil.

Considérant ce qui se passe à SableTel, StarNova se demande si elle ne devrait pas accepter l'offre publique d'achat non sollicitée de 46 millions \$ plutôt que d'investir de l'argent dans SableTel, mais elle n'est pas certaine de la situation financière véritable de SableTel et de ce que vaut actuellement la société. Pour déterminer si l'offre est raisonnable, le Comité aimerait que vous lui fournissiez une fourchette de valeurs possibles de SableTel établies au moyen de diverses méthodes d'évaluation d'entreprise fondées sur les flux de trésorerie, le résultat normalisé et la valeur des actifs.

Partant de l'hypothèse que StarNova prête les 22 millions \$ demandés, le Comité aimerait que vous effectuiez une analyse du Projet technologie sans fil et que vous formuliez une recommandation sur la question de savoir si SableTel devrait poursuivre ce projet. Le Comité ne croit pas que Dan lui a fourni une image très claire du projet.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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, travaillez comme analyste financier chez StarNova.

John McReynolds et le Comité craignent que la présentation de Dan Wilson ne reflète pas fidèlement la situation de SableTel et sa performance financière. Le Comité s'interroge sur l'information financière qui sous-tend l'évaluation de la performance de SableTel faite par Dan. Par conséquent, le Comité veut que vous examiniez d'abord le projet d'états financiers de 2017 pour y repérer les éléments auxquels il serait souhaitable, selon vous, d'apporter des modifications. Étant donné les divers questionnements de la direction de StarNova, il désire également des états financiers révisés qui tiennent compte de tous les ajustements comptables nécessaires.

Après l'examen du projet d'états financiers, le Comité aimerait que vous lui présentiez une évaluation qualitative et quantitative de la situation de SableTel. Assurez-vous d'effectuer une évaluation honnête des forces, faiblesses, possibilités et menaces de SableTel ainsi qu'une analyse des principaux ratios financiers. Tenez également compte de ce qui a été observé dans son secteur d'activité (Annexe IV).

En plus d'évaluer la situation actuelle de SableTel, on vous demande de critiquer les divers objectifs contenus dans le plan stratégique que Dan a présenté au Comité (Annexe IV) en fonction de la mission, de la vision et de la proposition de valeur de StarNova. Attendez toutefois l'évaluation financière du budget, requise un peu plus loin, pour discuter de l'objectif d'augmenter la rentabilité.

Le Comité se questionne particulièrement sur le potentiel du Projet technologie sans fil. Il vous demande de préparer une analyse des avantages et des risques du projet. Prenez note que le Service des finances mènera séparément une analyse quantitative afin de déterminer la rentabilité globale de ce projet.

En raison de votre connaissance des activités de SableTel, il vous est également demandé de commenter les questions de nature opérationnelle, puis de faire des suggestions d'amélioration.

Enfin, on vous demande d'évaluer l'information financière présentée dans le budget de 2018, puis de préparer un budget révisé. Le Comité sollicite votre opinion au sujet de la probabilité que le résultat prévu soit atteint, des besoins de trésorerie à court terme et des perspectives d'avenir de SableTel.

Outre les annexes communes (I à III), les informations supplémentaires fournies à l'Annexe IV (Gestion de la performance) sont pertinentes pour votre analyse.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, travaillez au Service de fiscalité de StarNova.

Comme vous êtes capable de faire de solides analyses des états financiers, en plus du travail détaillé de planification et d'observation fiscales, John McReynolds vous demande d'effectuer certains travaux en plus de votre travail normal de fiscaliste. Il vous demande d'évaluer les résultats financiers de 2017 de SableTel, dans le contexte de l'incidence que ceux-ci pourraient avoir sur la décision du Comité à l'égard de SableTel, et de recommander les changements qui, selon vous, sont nécessaires. Étant donné les divers questionnements de la direction de StarNova, il désire également des états financiers révisés qui tiennent compte de tous les ajustements comptables nécessaires.

Outre les annexes communes (I à III), les informations supplémentaires fournies à l'Annexe IV (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

Pour pallier la pénurie de personnel au Service des finances de SableTel, John vous demande d'aider à la préparation des déclarations fiscales de 2017 de SableTel. Il aimerait en particulier que vous calculiez le résultat fiscal de SableTel pour 2017 en justifiant vos ajustements, afin que StarNova puisse en évaluer l'incidence sur sa planification fiscale. Il suppose que le Projet technologie sans fil est admissible comme projet de recherche scientifique et de développement expérimental.

John aimerait aussi que vous analysiez la perte de 2017 ainsi que l'incidence de la fusion de 2015 dans le contexte des règles sur les reports de pertes rétrospectifs et sur le report de pertes rétrospectif. Il vous demande par ailleurs de traiter des conséquences fiscales du régime de rémunération de la direction proposé.

Il aimerait également que vous tentiez d'établir pourquoi l'ARC a refusé l'utilisation des pertes autres qu'en capital et de la perte au titre d'un placement d'entreprise de Spacolli. SableTel pourrait-elle invoquer des arguments pour justifier l'utilisation de la perte autre qu'en capital? Et pour justifier la déduction de la perte au titre d'un placement d'entreprise?

Étant donné votre connaissance des activités de SableTel, John aimerait que vous lui fassiez part des conseils et des idées de planification qui vous viennent à l'esprit.

Finalement, John vous demande de calculer le passif d'impôt qui serait payable sur la vente des actifs de SableTel si l'offre non sollicitée de 46 millions \$ était acceptée. Justifiez vos hypothèses.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE I (COMMUNE) COMPOSITION DE LA CLIENTÈLE AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2017

Au Canada, le secteur des télécommunications est dominé par trois grandes sociétés ouvertes qui ont toutes d'importants investissements dans des infrastructures partout au pays. De plus, de nombreux exploitants régionaux, comme SableTel, fournissent des services aux résidents de leur région. Les exploitants régionaux paient des droits à l'un des « trois grands » exploitants pour avoir accès à leurs infrastructures. L'un des avantages de SableTel sur ses concurrents est le logiciel propriétaire qu'elle utilise pour ses divisions Sans fil et Interurbain. Ce logiciel a fait de SableTel l'une des divisions les plus rentables de StarNova de 2011 à 2014.

Produits moyens provenant du groupe de clients	Clients dans le groupe	Produits moyens totaux	Interurbain	Local	Mobile	Internet	Matériel
275 000 \$	7	1 925 000 \$	866 420 \$	758 843 \$	130 932 \$	117 036 \$	51 760 \$
175 000 \$	30	5 250 000 \$	2 362 964 \$	2 069 573 \$	357 087 \$	319 188 \$	141 165 \$
75 000 \$	46	3 450 000 \$	1 552 805 \$	1 360 005 \$	234 657 \$	209 752 \$	92 765 \$
32 500 \$	54	1 755 000 \$	789 905 \$	691 829 \$	119 369 \$	106 700 \$	47 189 \$
15 000 \$	937	14 055 000 \$	6 325 991 \$	5 540 542 \$	955 974 \$	854 513 \$	377 918 \$
1 500 \$	23 925	35 887 500 \$	16 152 543 \$	14 147 008 \$	2 440 948 \$	2 181 881 \$	964 960 \$
	24 999	62 322 500 \$					
			28 050 628 \$	24 567 800 \$	4 238 967 \$	3 789 070 \$	1 675 759 \$

Pour réaliser sa mission, StarNova a décidé que chaque filiale devait être dirigée de façon indépendante, tout en étant tenue d'atteindre des objectifs spécifiques et d'appuyer les mandats généraux. À cette fin, la performance annuelle est censée se traduire par une amélioration de 25% du résultat net sur une période de trois exercices et par le maintien d'une position de chef de file dans la fourniture et l'utilisation de la technologie. Compte tenu du fait que le secteur de la technologie est par nature extrêmement changeant, lorsqu'une perte est enregistrée pour un exercice donné, le but est d'établir des plans pour retrouver la rentabilité et recouvrer les pertes dans les délais prévus du cycle de planification.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE II (COMMUNE) EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

SABLETEL LTÉE PROJET D'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE aux 31 août

	2017 <i>(Projet)</i>	2016 <i>(Non audité)</i>	2015 <i>(Non audité)</i>
<u>Actif</u>			
Actifs courants			
Trésorerie	351 018 \$	8 320 677 \$	8 546 231 \$
Créances	15 864 501	6 788 745	5 034 095
Stocks (note 3)	<u>3 219 431</u>	<u>883 318</u>	<u>880 898</u>
	19 434 950	15 992 740	14 461 224
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles (note 6)	62 532 502	65 643 101	66 342 990
Actif d'impôt différé	35 629	35 629	35 629
Immobilisations incorporelles (note 4)	<u>10 753 709</u>	<u>1 654 530</u>	<u>1 666 756</u>
	<u>92 756 790 \$</u>	<u>83 326 000 \$</u>	<u>82 506 599 \$</u>
<u>Passif</u>			
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créditeurs	13 065 938 \$	8 718 978 \$	8 712 693 \$
Tranche de la dette à long terme échéant à moins de un an	<u>9 200 000</u>	<u>7 800 000</u>	<u>7 800 000</u>
	22 265 938	16 518 978	16 512 693
Passifs non courants			
Dette à long terme	<u>44 152 572</u>	<u>41 646 742</u>	<u>39 545 766</u>
	<u>66 418 510</u>	<u>58 165 720</u>	<u>56 058 459</u>
<u>Capitaux</u>			
Actions ordinaires	3 000	3 000	3 000
Résultats non distribués	<u>26 335 280</u>	<u>25 157 280</u>	<u>26 445 140</u>
	<u>26 338 280</u>	<u>25 160 280</u>	<u>26 448 140</u>
	<u>92 756 790 \$</u>	<u>83 326 000 \$</u>	<u>82 506 599 \$</u>

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE II (COMMUNE) EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

SABLETEL LTÉE PROJET D'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL pour les exercices terminés les 31 août

	2017 <i>(Projet)</i>	2016 <i>(Non audité)</i>	2015 <i>(Non audité)</i>
Produits (note 1)	65 072 224 \$	65 176 742 \$	63 813 457 \$
Coût des ventes (note 2)	<u>30 714 869</u>	<u>30 591 682</u>	<u>30 426 745</u>
Marge brute	<u>34 357 355</u>	<u>34 585 060</u>	<u>33 386 545</u>
Charges			
Ventes et marketing	16 875 413	16 583 825	15 094 886
Administration (note 5)	<u>13 336 292</u>	<u>16 411 245</u>	<u>15 417 332</u>
	<u>30 211 705</u>	<u>32 995 070</u>	<u>30 512 218</u>
Résultat d'exploitation	4 145 650	1 589 990	2 874 327
Charge d'intérêts	<u>2 967 650</u>	<u>2 877 850</u>	<u>2 775 900</u>
Résultat avant impôts	1 178 000	(1 287 860)	98 427
Impôts	-	-	-
Résultat net et résultat global	<u>1 178 000 \$</u>	<u>(1 287 860) \$</u>	<u>98 427 \$</u>

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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

Informations supplémentaires

SableTel prépare ses états financiers selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) depuis 2015 à des fins de consolidation avec notre société mère, StarNova. StarNova prépare ses états financiers selon les IFRS depuis 2015.

Note 1 – Produits

	2017	2016	2015
Téléphonie interurbaine	28 050 628 \$	33 069 103 \$	34 875 666 \$
Téléphonie locale	24 567 800	23 679 870	23 076 555
Téléphonie mobile	4 238 967	3 963 200	3 076 875
Accès Internet et transmission de données	3 789 070	2 896 739	1 296 752
Accès Internet et transmission de données – routeur et modems	1 675 759	1 567 830	1 487 609
Subvention gouvernementale (voir ci-dessous)	2 750 000	-	-
	<u>65 072 224 \$</u>	<u>65 176 742 \$</u>	<u>63 813 457 \$</u>

Pendant l'année, SableTel a reçu 2 750 000 \$ d'Industrie Canada (IC) pour l'aider dans le développement du Projet technologie sans fil. Lorsque le projet sera terminé, SableTel devra partager sa technologie avec IC. IC approuvera alors officiellement la technologie et l'utilisera pour ses propres initiatives sans fil.

Note 2 – Coût des ventes

	2017	2016	2015
Téléphonie interurbaine	11 943 020 \$	12 561 728 \$	13 897 609 \$
Téléphonie locale	11 067 818	10 684 562	10 192 832
Téléphonie mobile	2 204 529	2 087 618	1 615 623
Accès Internet et transmission de données	1 002 159	795 119	356 444
Accès Internet et transmission de données – routeur et modems	679 859	619 865	568 557
Cotisation au CRTC	3 817 484	3 842 790	3 795 680
	<u>30 714 869 \$</u>	<u>30 591 682 \$</u>	<u>30 426 745 \$</u>

Les charges liées à la téléphonie interurbaine comprennent 897 500 \$ (788 000 \$ en 2016) payés à un fournisseur américain pour frais d'infrastructure et 1 357 850 \$ (1 458 760 \$ en 2016) payés à une partie liée pour des services de distribution de télécommunications.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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

Informations supplémentaires

Note 3 – Stocks

Les stocks sont constitués de routeurs et de modems que SableTel vend habituellement à des utilisateurs finaux pour soutenir ses services Internet et de transmission de données. Les stocks sont comptabilisés au coût. SableTel réalise une marge brute d'environ 60 % sur ces articles. Les stocks tendent à avoir une courte durée de vie (typiquement 12 mois) en raison des avancées technologiques. En septembre 2016, profitant d'un rabais substantiel, SableTel a acheté des stocks pour 2 500 000 \$. SableTel n'a pas comptabilisé de provision pour obsolescence dans ses comptes aux 31 août 2016 et 2017 parce que, dans l'ensemble, les stocks continuent de générer un profit.

Note 4 – Immobilisations incorporelles

	2017	2016	2015
Logiciels	1 593 459 \$	1 654 530 \$	1 666 756 \$
Frais de recherche et de développement reportés (note 5)	9 160 250	-	-
	<u>10 753 709 \$</u>	<u>1 654 530 \$</u>	<u>1 666 756 \$</u>

Note 5 – Recherche et développement

Les frais de recherche et de développement (R&D) comprennent des projets en cours dont la viabilité commerciale est incertaine. Tous les frais de R&D sont passés en charges à mesure qu'ils sont engagés, sous le poste Administration dans l'état du résultat global, à moins qu'ils n'aient été inscrits à l'actif comme indiqué ci-dessous.

Le plus important projet est le Projet technologie sans fil, qui devrait améliorer les marges de 5 % pour tous les produits et services grâce à des méthodes de distribution plus efficaces. En 2017, la direction a annoncé son intention de mener ce projet jusqu'à la commercialisation. Tous les coûts y afférents sont maintenant inscrits à l'actif. En 2017, 5 702 390 \$ ont été dépensés pour ce projet et ont été entièrement inscrits à l'actif. De même, des frais de 3 457 860\$, initialement passés en charges en 2016, ont été contrepassés et inscrits à l'actif en 2017.


Note 6 – Ouragan Baylee

Le 24 août 2017, l'ouragan Baylee, de catégorie 4, a dévasté la côte Sud de la Nouvelle-Écosse. Soixante des 340 tours de transmission de SableTel ont été endommagées, mettant hors service tout le réseau de téléphonie mobile. Chaque tour avait une valeur comptable de 35 000 \$. SableTel évalue actuellement si le réseau mobile peut être réparé. Elle envisage également de remplacer tout le système de tours de transmission par un nouveau système plus rapide. Aucun ajustement comptable n'a été apporté pendant que ces évaluations sont en cours. Les produits tirés du réseau mobile seront négligeables tant que celui-ci n'aura pas été remis en état. SableTel a soumis une déclaration de sinistre pour atténuer sa perte, le contrat d'assurance prévoyant une indemnité maximale de 2 000 000 \$.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE III (COMMUNE) EXTRAITS DE LA PRÉSENTATION DE DAN WILSON

La présentation suivante des résultats financiers de 2017 et du plan stratégique de 2018 de SableTel a été faite devant le Comité de direction de StarNova le 13 septembre 2017 par Dan Wilson, chef de la direction de SableTel. Chaque diapositive est suivie des notes sur les échanges qui ont suivi entre Dan et le Comité.

<p>SABLETEL LTÉE SOMMAIRE <i>EN AVANT, MARCHE!</i></p> <ul style="list-style-type: none">○ Retour à la rentabilité en 2017○ 20 millions \$ de plus seront investis dans le Projet technologie sans fil en 2018○ Ventes de 2018 : 75,4 millions \$○ Profit de 2018 : 4,22 millions \$○ Financement demandé à StarNova en 2018 : 22 millions \$	<p><i>Résultats financiers de 2017</i></p> <p><i>Plan stratégique de 2018</i></p>  <p>1</p>
---	--

Échanges

Comité – « Pourquoi avoir choisi le slogan “En avant, marche!”? »

Dan – « Il nous faut être fin prêts à tirer parti de la période de croissance et de prospérité qui suit les jours difficiles. »

Comité – « Vous avez demandé en tout 22 millions \$ pour le Projet technologie sans fil, dont 20 millions \$ seront dépensés l’an prochain. Si on suppose que les 2 millions \$ restants seront dépensés en 2016, dans quelle mesure estimez-vous que 22 millions \$ suffiront pour mener à bien le Projet technologie sans fil? »

Dan – « Excellente question. Je ne sais pas trop comment le Service de la comptabilité est arrivé à ce chiffre. Je vous reviendrai avec une réponse. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE III (COMMUNE) (suite) EXTRAITS DE LA PRÉSENTATION DE DAN WILSON

RÉSULTATS FINANCIERS DE 2017

	2017 Réel	2016 Réel
Produits (en milliers \$)	65 072	65 177
Marge brute (en milliers \$)	34 357	34 585
Marge brute (%)	53 %	53 %
Frais de VM&A ¹ et intérêts (en milliers \$)	33 179	35 873
Résultat net (en milliers \$)	1 178	(1 288)
Principaux ratios financiers :		
Résultat net en % des produits	1,8	(2,0)
Résultat net en % de la marge brute	3,4	(3,7)
Résultat net en % des frais de VM&A et intérêts	3,6	(3,6)

¹ VM&A : VENTE, MARKETING ET ADMINISTRATION

2

Échanges

- Dan – « Je suis fier de vous annoncer que SableTel a généré un profit en 2017 et amélioré tous ses principaux ratios financiers malgré la conjoncture économique difficile. »
- Comité – « Pourquoi les produits de 2017 sont-ils légèrement inférieurs à ceux de 2016? »
- Dan – « Les produits ont diminué pour deux raisons. Premièrement, l'équipe des ventes n'a pas atteint son quota à cause d'un fort roulement au sein de l'équipe. Deuxièmement, et plus important encore, nous avons perdu deux clients importants en juin 2017; chacun d'eux représentait des produits mensuels récurrents de plus de 25 000 \$. Ils n'ont pas encore été remplacés, mais nous prévoyons embaucher plus de vendeurs pour mousser les ventes. En revanche, nos marges se maintiennent assez bien. »
- Comité – « Pourquoi avons-nous perdu ces clients? »
- Dan – « Je ne le sais pas trop. Je crois que c'était surtout une question de prix. Je n'ai pas parlé directement aux clients pour savoir exactement ce qui s'était passé. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE III (COMMUNE) (suite) EXTRAITS DE LA PRÉSENTATION DE DAN WILSON

ANALYSE DES ÉCARTS – 2017

Résultats réels de 2017 par rapport à 2016 (en milliers \$)	Écart
Augmentation du résultat net (perte de 1 288 k\$ en 2016; bénéfice de 1 178 k\$ en 2017)	<u>2 466 \$</u>
Diminution des ventes	(105)
Augmentation du coût des ventes	(123)
Diminution des charges	2 784
Autre écart (net)	<u>(90)</u>
Total des écarts expliqués	<u>2 466</u>
Écart inexpliqué	<u>0 \$</u>

3

Échanges

- Comité – « Il semble que les charges aient baissé dans l'ensemble, ce qui est une bonne chose à première vue. Pouvez-vous nous donner plus de détails sur les charges particulières qui ont été réduites? »
- Dan – « D'après ce que m'a dit le Service du marketing, cette réduction résulte de la compression de ses coûts. »
- Comité – « Savez-vous ce que représente le poste Autre écart de 90 000 \$? »
- Dan – « Je crois que ce poste est constitué de nombreux petits éléments de charges, comme des charges d'amortissement moindres, mais je vais vérifier et vous en donnerai des nouvelles.
- Comité – « Y a-t-il des questions juridiques dont nous devrions être au courant? »
- Dan – « Nous n'avons connaissance d'aucune nouvelle poursuite importante intentée contre SableTel. »

RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Lettre du conseil de la radiodiffusion
et des télécommunications canadiennes (CRTC)*

Le 5 septembre 2017

Monsieur Dan Wilson
Chef de la direction
SableTel ltée
2435 Highwayman Road
Westbrook (N.-É.) B4D 1H4

Troisième avis

Objet : Manquements aux règlements du CRTC

Monsieur,

La présente vise à vous informer de nouveau de notre intention de révoquer votre permis d'exploitation pour non-respect du règlement du CRTC concernant la cotisation à verser au CRTC pour 2016. Votre permis sera révoqué le 30 novembre 2017 à moins que vous nous fournissiez ce qui suit :

1. Calcul révisé de la cotisation au CRTC pour 2016.
2. Calcul de la cotisation au CRTC pour 2017.
3. Paiement de tous les montants dus pour 2016 et 2017.

Si vous avez des questions, vous pouvez communiquer avec nous au numéro ci-dessous.

Salutations distinguées,

La responsable des cotisations,

Laura A. Lasure
1 888 555-1234
CRTC

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Informations sur le calcul de la cotisation au CRTC de Sabletel pour 2017

Le calcul de la cotisation de 2016 (soumis au CRTC le 6 juin 2017) par SableTel et le projet de calcul de la cotisation de 2017 sont présentés ci-dessous.

	2017	2016
Produits	65 072 224 \$	65 176 742 \$
Moins : Coûts admissibles	(26 897 386)	(26 748 892)
Plus : 200 % – clients ayant une marge négative	0	0
Base, telle qu'elle a été calculée	<u>38 174 838</u>	<u>38 427 850</u>
Pourcentage appliqué pour la cotisation au CRTC	10 %	10 %
Cotisation au CRTC	<u>3 817 484 \$</u>	<u>3 842 785 \$</u>

Le Service de l'informatique (TI) a produit un rapport sur les marges par client et par produit pour le Service des finances à l'aide de la base de données de ce dernier. Selon le rapport, plusieurs clients avaient une marge négative, totalisant 1 130 000 \$ pour l'exercice 2017. Ce rapport a été analysé par le Service du marketing, qui a utilisé sa propre base de données pour produire un rapport similaire. Selon le rapport du Service du marketing, aucun client n'avait une marge négative, et la cotisation au CRTC a donc été calculée à partir de ce dernier rapport. Interrogé sur cet écart, le Service des TI a répondu que la différence provenait des bases de données, mais qu'on en ignorait la cause.

Extrait de la réglementation du CRTC concernant le calcul de la cotisation

SableTel, comme toutes les sociétés de télécommunications, doit verser un pourcentage de sa marge ajustée (la « cotisation ») à un fonds administré par le CRTC, qui sert à subventionner les services offerts dans les régions rurales ou éloignées du Canada de la façon décrite dans le tableau ci-dessous. Le 1^{er} septembre 2015, le calcul de la cotisation a été modifié pour tenter de mieux ajuster la cotisation en fonction des services subventionnés.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Informations sur le calcul de la cotisation
au CRTC de Sabletel pour 2017*

Description	Jusqu'au 31 août 2015	Après le 31 août 2015
Produits	100 % des produits	100 % des produits nets de télécommunication au Canada (après tous rabais) tirés des services de téléphonie interurbaine, locale et mobile. Les produits tirés de parties liées sont exclus.
Moins : Coûts admissibles	Les coûts admissibles sont les montants payés qui sont directement attribuables à la prestation de services de télécommunication aux clients.	Les coûts admissibles correspondent au coût des ventes associé aux services de téléphonie interurbaine, locale et mobile. Les coûts payés à des entités non canadiennes et à des parties liées sont exclus de ce calcul.
Plus : 200 % de la marge négative pour tout client ayant une marge négative	Les clients ayant une marge négative sont les clients auxquels un produit est vendu à un prix inférieur au coût.	Aucun changement
Contribution en pourcentage	10 %	12 %

Les cotisations, accompagnées des calculs justificatifs, sont dues trois mois après la fin de l'exercice de l'entreprise.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson



Échanges

- Comité – « Le Service des TI a-t-il les ressources nécessaires pour mener à bien le Projet technologie sans fil dans les délais prévus? »
- Dan – « Oui, je pense qu'ils ont tous les cerveaux dont ils ont besoin. Il leur faut simplement de l'argent pour terminer le projet. Sans le soutien financier de StarNova, nous ne pourrions pas y arriver. »
- Comité – « Dans quelle mesure la technologie qui sous-tend ce projet est-elle fiable? »
- Dan – « Nous avons demandé à une tierce partie d'étudier la faisabilité de ce projet et prévoyons recevoir le rapport d'ici 60 jours. »
- Comité – « Quelle information est donnée aux vice-présidents pour leur permettre de mettre en œuvre le plan stratégique? »
- Dan – « Ils reçoivent toute l'information nécessaire pour assumer leurs fonctions. Le Service du marketing reçoit de l'information sur les marges sur produits. Le Service des finances assure le suivi du budget et des résultats financiers réels. Les Ventes reçoivent les chiffres de ventes mensuels. Les Ressources humaines reçoivent l'information sur le nombre d'employés. Chaque service se concentre donc sur ses objectifs individuels. Le serveur héberge de l'information sur chaque service dans des répertoires distincts. Le Service des TI estime qu'il en coûterait 50 000 \$ pour donner un accès inter fonctionnel aux répertoires. Toutefois, le coût de ce projet n'est pas justifié, car la direction a pour philosophie de restreindre l'utilisation de l'information. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Extraits du plan de mission présenté au comité d'audit
pour l'audit de 2017 de StarNova*

La planification préliminaire décrite ci-dessous a été faite en juin 2017 pour l'audit des comptes consolidés de StarNova pour l'exercice se terminant le 31 août 2017.

Modifications touchant l'entité et son environnement

StarNova obéit à une stratégie de croissance organique, surtout pour ses filiales clés. Elle devra donc investir davantage au cours des prochaines années.

SableTel a commencé à envisager un premier appel public à l'épargne pour générer davantage de fonds, et nous devons faire un suivi avec celle-ci à la fin de l'exercice pour voir en quoi cela a une incidence sur l'audit de SableTel.

Aspects à risque –Audit de 2017 de StarNova

On s'attend à ce que les résultats financiers consolidés de StarNova demeurent assez proches de ceux des exercices précédents en ce qui concerne le résultat net et le total des produits.

Aucun nouvel aspect à risque pertinent pour l'audit n'a été identifié pour l'entreprise dans son ensemble.

Comme pour les exercices précédents, les risques d'anomalies significatives devront être évalués au niveau des filiales, car elles exercent leurs activités dans un large éventail de secteurs.

Seuil de signification

Le seuil de signification pour l'exercice de StarNova se terminant le 31 août 2017 sera de 4 millions \$ (comme pour l'exercice précédent).

Autres informations

Nous recevrons copies des présentations des filiales au Comité de direction (résultats de 2017 et plan stratégique de 2018) en septembre, ainsi que les notes relatives aux réunions et aux discussions prises à l'occasion de ces présentations.

La réunion du Comité d'audit est prévue pour le 20 octobre 2017.

RÔLE EN FINANCE
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Autres renseignements sur le secteur des télécommunications
et information financière pertinente concernant SableTel*

Tendances sectorielles

En tant qu'entreprise de premier plan du secteur canadien des télécommunications, SableTel tient à utiliser une technologie de pointe, afin de répondre aux besoins technologiques de ses clients.

Les experts sectoriels s'attendent à ce que l'accès Internet soit le secteur qui connaîtra la plus forte croissance, suivi de près par la téléphonie mobile. La concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile sera féroce, ce qui fera baisser les prix et les marges, mais on s'attend à ce que le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles augmente de 2,9 % en 2018.

Le secteur de la téléphonie interurbaine poursuit son déclin, et les principaux acteurs qui possèdent les réseaux filaires consacrent moins de dépenses en immobilisations pour l'amélioration de l'infrastructure filaire.

Ratios du secteur des télécommunications (exploitants régionaux seulement)

	2017	2016	2015
Ratios de rentabilité			
Rendement des capitaux propres	9,6 %	10,5 %	10,2 %
Analyse des marges			
Marge brute	52,2 %	53,0 %	52,8 %
Frais de vente, de marketing et d'administration	40,5 %	40,3 %	40,4 %
Résultat d'exploitation	11,7 %	12,7 %	12,9 %
Rotation			
Rotation des créances clients	6,7 x	6,9 x	6,9 x
Liquidité à court terme			
Ratio du fonds de roulement	0,8 x	0,8 x	0,8 x
Solvabilité à long terme			
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	8,1 x	8,3 x	8,0 x
Croissance par rapport à l'année précédente			
Croissance du chiffre d'affaires*	(2,6)%	(3,2)%	0,5 %

* Les analystes sectoriels s'attendent à ce que le chiffre d'affaires augmente de 1,5 % en 2018.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Autres renseignements sur le secteur des télécommunications
et information financière pertinente concernant SableTel*

Information financière – Coût du capital

StarNova utilise le coût moyen pondéré du capital (CMPC) comme taux de rendement étalon requis pour tous ses investissements.

Pour déterminer le coût du financement par actions, elle utilise le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF). Selon les analystes financiers qui suivent StarNova, le coefficient bêta de SableTel est de 1,75. Toutefois, le Projet technologie sans fil est plus risqué que les activités normales de SableTel. S'il s'agissait d'une entreprise, son CMPC serait de deux points de pourcentage plus élevé que celui de SableTel.

À l'heure actuelle, le rendement des obligations d'État à court terme est de 1 %, et les analystes estiment la prime de risque du portefeuille de marché autour de 8 %.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

<p>Technologies de l'information (TI)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Planter une nouvelle technologie pour réduire le coût des ventes<ul style="list-style-type: none">● Achèvement du Projet technologie sans fil pour améliorer les marges de 5 %● Date d'implantation – 1^{er} janvier 2019● Le Service des TI canaliserait toutes ses ressources vers ce projet en 2018 <hr/> <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Fidéliser davantage nos employés actuels<ul style="list-style-type: none">● Adoption d'un nouveau régime de primes pour les dirigeants en 2018 pour aider à garder les plus compétents	<p>SableTel</p> <p>Plan stratégique de 2017</p>
--	---

4

Échanges

Comité – « Le Service des TI a-t-il les ressources nécessaires pour mener à bien le Projet technologie sans fil dans les délais prévus? »

Dan – « Oui, je pense qu'ils ont tous les cerveaux dont ils ont besoin. Il leur faut simplement de l'argent pour terminer le projet. Sans le soutien financier de StarNova, nous ne pourrions pas y arriver. »

Comité – « Dans quelle mesure la technologie qui sous-tend ce projet est-elle fiable? »

Dan – « Nous avons demandé à une tierce partie d'étudier la faisabilité de ce projet et prévoyons recevoir le rapport d'ici 60 jours. »

Comité – « Combien d'employés seront admissibles au nouveau régime de primes, et combien croyez-vous que ce régime coûtera? »

Dan – « Le régime sera offert à sept employés d'expérience. Le total des primes pourrait se situer entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$, selon la rentabilité future. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

<p>Service à la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Augmenter la satisfaction des clients<ul style="list-style-type: none">• Le Service à la clientèle visitera 20 % de tous les clients chaque année; tous les clients seront donc visités une fois tous les cinq ans (par rotation)• Le personnel du Service à la clientèle passera de 55 à 70 employés <hr/> <p>Ventes</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Augmenter les ventes de 15 % en 2018 et de 10 % en 2019<ul style="list-style-type: none">• 16 nouveaux vendeurs seront embauchés (pour un total de 120 vendeurs)• Chaque vendeur se verra attribuer un quota de ventes plus élevé	<p>SableTel</p> <p>Plan stratégique de 2018</p>
---	---

5

Échanges

Comité – « Combien de clients SableTel a-t-elle? Comment déciderez-vous des clients à visiter en premier? »

Dan – « Actuellement, SableTel compte environ 25 000 clients. Les produits tirés de chacun de nos plus importants clients s'élèvent à environ 300 000 \$ par année. Les clients plus petits représentent des produits annuels de 1 000 \$ chacun. Consultez l'Annexe I. Le personnel du Service à la clientèle visitera d'abord les clients qui habitent près du siège social pour contenir les frais de déplacement. »

Comité – « Comment prévoyez-vous augmenter les ventes pour qu'elles correspondent au budget? »

Dan – « Pour atteindre les cibles, les vendeurs se verront attribuer des quotas plus élevés. Les vendeurs d'expérience devront donner l'exemple, et il est à espérer que leur succès aura un effet d'entraînement. »

Comité – « Comment se compare la rémunération des vendeurs par rapport au secteur? »

Dan – « Nos vendeurs reçoivent un salaire de base de 45 000 \$ par année. S'ils atteignent leur quota, ils peuvent gagner jusqu'à 85 000 \$ par année, commissions incluses. Dans le secteur, les vendeurs de niveau comparable reçoivent un salaire de base de 65 000 \$, plus les commissions. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Marge brute de 60 %<ul style="list-style-type: none">• 60 % de la marge sera utilisée pour l'établissement de tous les prix standard• Introduction d'une « politique d'établissement des prix non standard » qui servira pour les cas particuliers <hr/> <p>Finances</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Augmenter la rentabilité<ul style="list-style-type: none">• Voir le budget (ci-après)	<p>SableTel</p> <p>Plan stratégique de 2018</p>
--	---

6

Échanges

Comité – « Pouvez-vous expliquer la politique d'établissement des prix non standard? »

Dan – « Cette politique permettra d'offrir des rabais aux clients plus importants, à volume élevé. Les demandes pour des prix non standard seront approuvées par le VP, Marketing. Les rabais pourraient s'échelonner de 1 % à 15 %. Nous prévoyons compenser ces rabais par le volume des ventes. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

INFORMATION FINANCIÈRE – BUDGET

(en milliers \$)	2017 Réel	2018 Budget
Produits	65 072 \$	75 400 \$
Marge brute	34 357	41 470
Marge brute (%)	53 %	55 %
Frais de VM&A et intérêts	33 179	37 250
Résultat net	1 178	4 220
Plus : Amortissements (inclus ci-dessus)	10 790	7 500
Moins : Dépenses en immobilisations	(19 858)	(32 000)
Flux de trésorerie	(7 890)	(20 280)
Demande de financement	s. o.	21 000

7

Échanges

- Comité – « Pourquoi y a-t-il une hausse aussi importante des frais de vente, de marketing et d'administration et des intérêts en 2018? »
- Dan – « Nous avons budgété une augmentation de 2 % pour l'inflation en 2018. Et nous prévoyons embaucher 31 nouveaux employés. »
- Comité – « Où sont les coûts associés au Projet technologie sans fil? »
- Dan – « En 2018, les dépenses de 20 millions \$ seront entièrement inscrites à l'actif. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson



Échanges

Comité – « Quelle information est donnée aux vice-présidents pour leur permettre de mettre en œuvre le plan stratégique? »

Dan – « Ils reçoivent toute l'information nécessaire pour assumer leurs fonctions. Le Service du marketing reçoit de l'information sur les marges sur produits. Le Service des finances assure le suivi du budget et des résultats financiers réels. Les Ventes reçoivent les chiffres de ventes mensuels. Les Ressources humaines reçoivent l'information sur le nombre d'employés. Chaque service se concentre donc sur ses objectifs individuels. Le serveur héberge de l'information sur chaque service dans des répertoires distincts. Le Service des TI estime qu'il en coûterait 50 000 \$ pour donner un accès inter fonctionnel aux répertoires. Toutefois, le coût de ce projet n'est pas justifié, car la direction a pour philosophie de restreindre l'utilisation de l'information. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Informations concernant l'offre publique d'achat Non sollicitée de SableTel

StarNova vient de recevoir une offre publique d'achat non sollicitée de 46 millions \$ pour les actifs de SableTel. L'acquéreur serait disposé à acheter les actions de SableTel plutôt que ses actifs, et à ajuster le prix offert en conséquence de manière que StarNova touche, après impôts, le même produit net sur la vente.

L'offre vise l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles et des stocks connexes de SableTel. L'offre ne visait pas d'autres actifs appartenant à SableTel et ne prévoyait pas la prise en charge de passifs connexes. SableTel vendra toutes ses immobilisations, à l'exception du mobilier de bureau, des ordinateurs et des logiciels d'application connexes dans ses bureaux loués du siège social. Elle conservera ces actifs jusqu'à la liquidation de l'entreprise après la vente des actifs.

Le montant total offert pour les actifs est de 46 000 000 \$. L'acquéreur propose la répartition du coût d'acquisition suivante :

Stocks (modems, fournitures, pièces de rechange)	600 000 \$
Bâtiments	1 000 000
Tours et autres structures de soutien	3 500 000
Filage et câbles de cuivre et d'argent	6 000 000
Câbles de fibre optique	8 000 000
Camions, remorques et autres véhicules	3 000 000
Outillage électrogène pour le réseau	12 000 000
Commutateurs de télécommunication et matériel connexe	9 000 000
Bureaux, chaises, rayonnage, autre mobilier et matériel	900 000
Logiciels pour commutateurs, facturation, etc.	2 000 000

L'offre prévoit une indemnité de rupture des négociations de 500 000 \$ comptant, payable à la signature de la lettre d'intention, le solde de 45 500 000 \$ étant exigible lorsque la vente sera conclue.

L'offre comporte une clause de produit conditionnel. Si le Projet technologie sans fil est mené à bien et devient commercialement viable, l'acquéreur versera un supplément de 5 000 000 \$ au moment de l'implantation.

***RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE***

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Autres renseignements sur le secteur des télécommunications
et information financière pertinente concernant SableTel*

Tendances sectorielles

En tant qu'entreprise de premier plan du secteur canadien des télécommunications, SableTel tient à utiliser une technologie de pointe, afin de répondre aux besoins technologiques de ses clients.

Les experts sectoriels s'attendent à ce que l'accès Internet soit le secteur qui connaîtra la plus forte croissance, suivi de près par la téléphonie mobile. La concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile sera féroce, ce qui fera baisser les prix et les marges, mais on s'attend à ce que le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles augmente de 2,9 % en 2018.

Le secteur de la téléphonie interurbaine poursuit son déclin, et les principaux acteurs qui possèdent les réseaux filaires consacrent moins de dépenses en immobilisations pour l'amélioration de l'infrastructure filaire.

Ratios du secteur des télécommunications (exploitants régionaux seulement)

	2017	2016	2015
Ratios de rentabilité			
Rendement des capitaux propres	9,6 %	10,5 %	10,2 %
Analyse des marges			
Marge brute	52,2 %	53,0 %	52,8 %
Frais de vente, de marketing et d'administration	40,5 %	40,3 %	40,4 %
Résultat d'exploitation	11,7 %	12,7 %	12,9 %
Rotation			
Rotation des créances clients	6,7 x	6,9 x	6,9 x
Liquidité à court terme			
Ratio du fonds de roulement	0,8 x	0,8 x	0,8 x
Solvabilité à long terme			
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	8,1 x	8,3 x	8,0 x
Croissance par rapport à l'année précédente			
Croissance du chiffre d'affaires*	(2,6)%	(3,2)%	0,5 %

* Les analystes sectoriels s'attendent à ce que le chiffre d'affaires augmente de 1,5 % en 2018.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Autres renseignements sur le secteur des télécommunications
et information financière pertinente concernant SableTel*

Information financière – Coût du capital

StarNova utilise le coût moyen pondéré du capital (CMPC) comme taux de rendement étalon requis pour tous ses investissements.

Pour déterminer le coût du financement par actions, elle utilise le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF). Selon les analystes financiers qui suivent StarNova, le coefficient bêta de SableTel est de 1,75. Toutefois, le Projet technologie sans fil est plus risqué que les activités normales de SableTel. S'il s'agissait d'une entreprise, son CMPC serait de deux points de pourcentage plus élevé que celui de SableTel.

À l'heure actuelle, le rendement des obligations d'État à court terme est de 1 %, et les analystes estiment la prime de risque du portefeuille de marché autour de 8 %.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

<p>Technologies de l'information (TI)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Planter une nouvelle technologie pour réduire le coût des ventes<ul style="list-style-type: none">● Achèvement du Projet technologie sans fil pour améliorer les marges de 5 %● Date d'implantation – 1^{er} janvier 2019● Le Service des TI canaliserait toutes ses ressources vers ce projet en 2018 <hr/> <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Fidéliser davantage nos employés actuels<ul style="list-style-type: none">● Adoption d'un nouveau régime de primes pour les dirigeants en 2018 pour aider à garder les plus compétents	<p>SableTel</p> <p>Plan stratégique de 2018</p>
--	---

4

Échanges

Comité – « Le Service des TI a-t-il les ressources nécessaires pour mener à bien le Projet technologie sans fil dans les délais prévus? »

Dan – « Oui, je pense qu'ils ont tous les cerveaux dont ils ont besoin. Il leur faut simplement de l'argent pour terminer le projet. Sans le soutien financier de StarNova, nous ne pourrions pas y arriver. »

Comité – « Dans quelle mesure la technologie qui sous-tend ce projet est-elle fiable? »

Dan – « Nous avons demandé à une tierce partie d'étudier la faisabilité de ce projet et prévoyons recevoir le rapport d'ici 60 jours. »

Comité – « Combien d'employés seront admissibles au nouveau régime de primes, et combien croyez-vous que ce régime coûtera? »

Dan – « Le régime sera offert à sept employés d'expérience. Le total des primes pourrait se situer entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$, selon la rentabilité future. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

<p>Service à la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Augmenter la satisfaction des clients<ul style="list-style-type: none">● Le Service à la clientèle visitera 20 % de tous les clients chaque année; tous les clients seront donc visités une fois tous les cinq ans (par rotation)● Le personnel du Service à la clientèle passera de 55 à 70 employés <hr/> <p>Ventes</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectif – Augmenter les ventes de 15 % en 2018 et de 10 % en 2019<ul style="list-style-type: none">● 16 nouveaux vendeurs seront embauchés (pour un total de 120 vendeurs)● Chaque vendeur se verra attribuer un quota de ventes plus élevé	<p>SableTel</p> <p>Plan stratégique de 2018</p> <p>5</p>
---	--

Échanges

Comité – « Combien de clients SableTel a-t-elle? Comment déciderez-vous des clients à visiter en premier? »

Dan – « Actuellement, SableTel compte environ 25 000 clients. Les produits tirés de chacun de nos plus importants clients s'élèvent à environ 300 000 \$ par année. Les clients plus petits représentent des produits annuels de 1 000 \$ chacun. Consultez l'Annexe I. Le personnel du Service à la clientèle visitera d'abord les clients qui habitent près du siège social pour contenir les frais de déplacement. »

Comité – « Comment prévoyez-vous augmenter les ventes pour qu'elles correspondent au budget? »

Dan – « Pour atteindre les cibles, les vendeurs se verront attribuer des quotas plus élevés. Les vendeurs d'expérience devront donner l'exemple, et il est à espérer que leur succès aura un effet d'entraînement. »

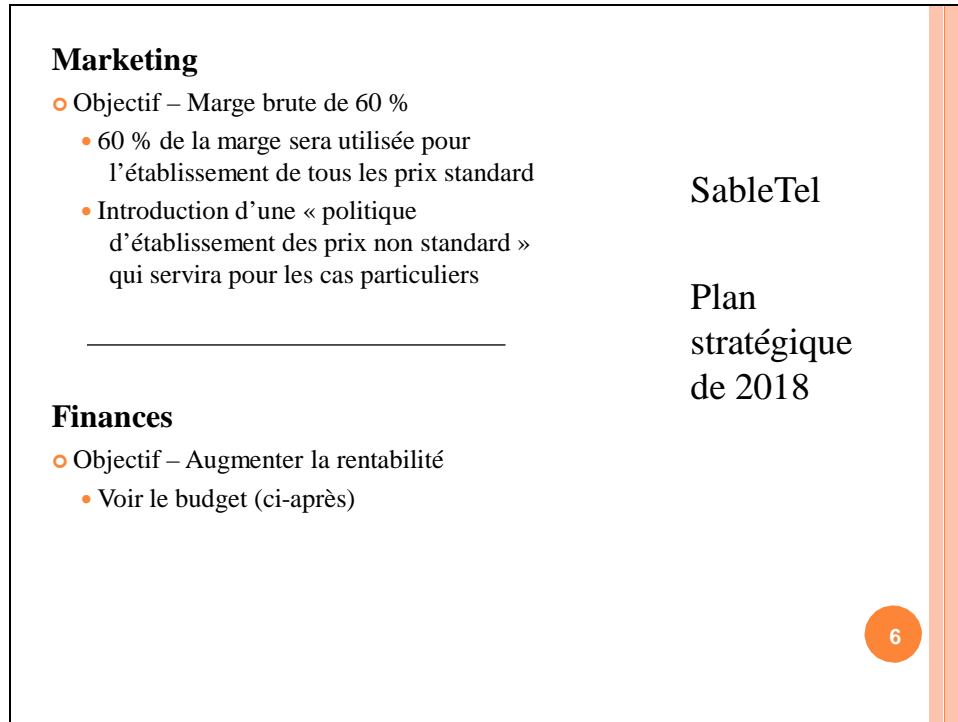
Comité – « Comment se compare la rémunération des vendeurs par rapport au secteur? »

Dan – « Nos vendeurs reçoivent un salaire de base de 45 000 \$ par année. S'ils atteignent leur quota, ils peuvent gagner jusqu'à 85 000 \$ par année, commissions incluses. Dans le secteur, les vendeurs de niveau comparable reçoivent un salaire de base de 65 000 \$, plus les commissions. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson



Marketing

- Objectif – Marge brute de 60 %
 - 60 % de la marge sera utilisée pour l'établissement de tous les prix standard
 - Introduction d'une « politique d'établissement des prix non standard » qui servira pour les cas particuliers

Finances

- Objectif – Augmenter la rentabilité
 - Voir le budget (ci-après)

SableTel

Plan stratégique de 2018

6

Échanges

Comité – « Pouvez-vous expliquer la politique d'établissement des prix non standard? »

Dan – « Cette politique permettra d'offrir des rabais aux clients plus importants, à volume élevé. Les demandes pour des prix non standard seront approuvées par le VP, Marketing. Les rabais pourraient s'échelonner de 1 % à 15 %. Nous prévoyons compenser ces rabais par le volume des ventes. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

(en milliers \$)	2017	2018
	Réel	Budget
Produits	65 072 \$	75 400 \$
Marge brute	34 357	41 470
Marge brute (%)	53 %	55 %
Frais de VM&A et intérêts	33 179	37 250
Résultat net	1 178	4 220
Plus : Amortissements (inclus ci-dessus)	10 790	7 500
Moins : Dépenses en immobilisations	(19 858)	(32 000)
Flux de trésorerie	(7 890)	(20 280)
Demande de financement	s. o.	21 000

7

Échanges

Comité – « Pourquoi y a-t-il une hausse aussi importante des frais de vente, de marketing et d'administration et des intérêts en 2018? »

Dan – « Nous avons budgété une augmentation de 2 % pour l'inflation en 2018. Et nous prévoyons embaucher 31 nouveaux employés. »

Comité – « Où sont les coûts associés au Projet technologie sans fil? »

Dan – « En 2018, les dépenses de 20 millions \$ seront entièrement inscrites à l'actif. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson



Échanges

Comité – « Quelle information est donnée aux vice-présidents pour leur permettre de mettre en œuvre le plan stratégique? »

Dan – « Ils reçoivent toute l'information nécessaire pour assumer leurs fonctions. Le Service du marketing reçoit de l'information sur les marges sur produits. Le Service des finances assure le suivi du budget et des résultats financiers réels. Les Ventes reçoivent les chiffres de ventes mensuels. Les Ressources humaines reçoivent l'information sur le nombre d'employés. Chaque service se concentre donc sur ses objectifs individuels. Le serveur héberge de l'information sur chaque service dans des répertoires distincts. Le Service des TI estime qu'il en coûterait 50 000 \$ pour donner un accès inter fonctionnel aux répertoires. Toutefois, le coût de ce projet n'est pas justifié, car la direction a pour philosophie de restreindre l'utilisation de l'information. »

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson



Échanges

- Comité – « Le Service des TI a-t-il les ressources nécessaires pour mener à bien le Projet technologie sans fil dans les délais prévus? »
- Dan – « Oui, je pense qu'ils ont tous les cerveaux dont ils ont besoin. Il leur faut simplement de l'argent pour terminer le projet. Sans le soutien financier de StarNova, nous ne pourrions pas y arriver. »
- Comité – « Dans quelle mesure la technologie qui sous-tend ce projet est-elle fiable? »
- Dan – « Nous avons demandé à une tierce partie d'étudier la faisabilité de ce projet et prévoyons recevoir le rapport d'ici 60 jours. »
- Comité – « Quelle information est donnée aux vice-présidents pour leur permettre de mettre en œuvre le plan stratégique? »
- Dan – « Ils reçoivent toute l'information nécessaire pour assumer leurs fonctions. Le Service du marketing reçoit de l'information sur les marges sur produits. Le Service des finances assure le suivi du budget et des résultats financiers réels. Les Ventes reçoivent les chiffres de ventes mensuels. Les Ressources humaines reçoivent l'information sur le nombre d'employés. Chaque service se concentre donc sur ses objectifs individuels. Le serveur héberge de l'information sur chaque service dans des répertoires distincts. Le Service des TI estime qu'il en coûterait 50 000 \$ pour donner un accès inter fonctionnel aux répertoires. Toutefois, le coût de ce projet n'est pas justifié, car la direction a pour philosophie de restreindre l'utilisation de l'information. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Suite et fin de la présentation de Dan Wilson

Comité – « Y a-t-il des d'autres questions dont nous devrions être au courant? »

Dan – « Nous avons reçu une lettre du CRTC nous demandant de resoumettre notre rapport de cotisation pour l'an dernier. J'enverrai au Comité une copie de cette lettre après la réunion. Nous avons aussi reçu un avis de nouvelle cotisation de l'Agence du revenu du Canada (ARC) le 15 juillet 2017. Cette nouvelle cotisation concerne des pertes que nous avons utilisées en 2015 pour diminuer nos impôts à payer. Le 1^{er} janvier 2015, SableTel a acquis toutes les actions d'une société inactive, Spacolli inc., un ancien fabricant et distributeur de téléphones cellulaires. Au moment de l'acquisition, Spacolli n'avait pas d'actifs ni de passifs, sauf des stocks que SableTel a vendus en 2015 pour 235 000 \$ à un de ses clients importants. Les deux sociétés ont été fusionnées ce même jour. Spacolli avait, dans sa déclaration fiscale fédérale de 2014, 500 000 \$ en pertes autres qu'en capital inutilisées, que SableTel a utilisées en 2015.

« SableTel a payé 50 000 \$ à un tiers non lié pour les actions de Spacolli. Au moment de la fusion, SableTel a calculé une perte en capital de 50 000 \$ sur les actions (produit de disposition de 0 \$, PBR de 50 000 \$) et a déclaré cette perte sur son T2SCH6. La perte en capital a été portée en diminution du bénéfice dans la déclaration fiscale de 2015 de SableTel, parce qu'il s'agissait d'une perte déductible au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE).

« L'ARC a refusé l'utilisation de la perte autre qu'une perte en capital ainsi que de la PDTPE. La nouvelle cotisation établie par l'ARC pour l'impôt sur les bénéfices fédéral et les intérêts se chiffre à 160 000 \$. La direction de SableTel, sur les conseils du neveu de Dan Wilson, étudiant en administration d'une université locale, a indiqué qu'elle n'avait pas l'intention de contester la nouvelle cotisation. SableTel a comptabilisé les 160 000 \$ sous le poste Fournisseurs et charges à payer dans les états financiers de 2017. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Résumé de la proposition de régime de rémunération de la direction

Information sur la rémunération

Selon le régime actuel de rémunération, SableTel verse un salaire et une prime en argent à ses cadres. À la demande de Dan, le vice-président aux Ressources humaines de SableTel a demandé une étude sur des régimes possibles de rémunération de la direction (en vue d'une mise en place en janvier 2018). Les extraits pertinents de l'étude et les recommandations qui s'en dégagent sont présentés ci-dessous.

Rémunération de la direction de SableTel

La rémunération de la direction est conçue de manière à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels. Le régime de rémunération de la direction devrait comporter des caractéristiques motivant ses membres à agir en fonction de ces objectifs, et tenir compte de la performance à court et à long terme.

Le régime recommandé pour la direction de SableTel consiste en l'ajout d'un régime d'options sur actions et d'un droit différé à la valeur d'actions (DDVA), accompagné d'une réduction des primes versées selon le régime actuel.

Le régime actuel de primes repose exclusivement sur les résultats annuels présentés par SableTel. Si SableTel dégage un bénéfice, calculé selon les IFRS, chaque membre du Comité et certains autres dirigeants touchent une prime. Le taux de la prime varie de 15 % à 50 % du salaire annuel, selon le niveau hiérarchique. La prime annuelle totale du PDG peut atteindre 200 000 \$. Selon la nouvelle structure de rémunération de la direction proposée, la prime annuelle serait ramenée à une fourchette de 5 % à 25 % du salaire annuel, et elle serait fonction non seulement du bénéfice selon les IFRS, mais aussi d'indicateurs de performance clés et de l'évaluation de la performance individuelle faite par le Comité de rémunération relevant du Conseil d'administration de SableTel.

Selon le régime d'options sur actions, des options seraient attribuées aux dirigeants en poste en proportion de leurs salaires actuels. Les options viseraient l'achat d'actions de StarNova, et non de SableTel. Le cours de l'option au moment de l'attribution serait égal à 75 % du cours moyen de l'action de StarNova le jour de l'attribution (cours moyen = (cours maximum du jour + cours minimum du jour) ÷ 2). Les options seraient acquises au fil d'une période de trois ans, à raison du tiers des options chaque année, le jour anniversaire de la date d'attribution. Les options pourraient être exercées au cours d'une période de six mois à compter de la date d'acquisition des droits. La valeur des options attribuées à chaque personne se situerait dans une fourchette de 10 % à 20 % du salaire.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Résumé de la proposition de régime de rémunération de la direction

Selon le régime de DDVA, des DDVA seraient attribués aux membres de la haute direction de SableTel et à certains dirigeants sélectionnés. La valeur des DDVA se situerait dans une fourchette de 10 % à 20 % du salaire de la personne pour l'année d'attribution. L'attribution des DDVA ne serait pas une attribution d'actions; elle représenterait plutôt une attribution d'actions fictives. Selon le contrat sous-jacent au régime de DDVA, SableTel verserait au bénéficiaire, au moment de son départ à la retraite, un paiement égal à un pourcentage de l'augmentation de l'action émise de StarNova sur la durée du régime. Le paiement rémunérerait en outre la personne en lui accordant, dans la même proportion, une part des dividendes versés durant cette période par StarNova aux actionnaires ordinaires détenteurs de ses actions négociées sur le marché. Pour financer le paiement, SableTel constituera un fonds d'amortissement dans un compte bancaire distinct contrôlé par un représentant/fiduciaire et lié par les conditions du régime de DDVA. SableTel sera tenue de financer 25 % de la valeur des DDVA dans le compte bancaire, déterminée par un actuair tous les deux ans. Le régime de DDVA garantira un prix plancher pour les actions de StarNova afin de permettre une augmentation de valeur même dans l'éventualité d'un fléchissement général du marché qui ne serait pas imputable à la direction. Le prix plancher sera déterminé à l'entière discrétion du Comité de la rémunération relevant du Conseil d'administration de SableTel.

Les DDVA seront attribués selon la performance individuelle du bénéficiaire et celle de la société, évaluée au regard d'indicateurs clés de performance.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Informations concernant l'offre publique d'achat non sollicitée de SableTel

StarNova vient de recevoir une offre publique d'achat non sollicitée de 46 millions \$ pour les actifs de SableTel. L'acquéreur serait disposé à acheter les actions de SableTel plutôt que ses actifs, et à ajuster le prix offert en conséquence de manière que StarNova touche, après impôts, le même produit net sur la vente.

L'offre vise l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles et des stocks connexes de SableTel. L'offre ne visait pas d'autres actifs appartenant à SableTel et ne prévoyait pas la prise en charge de passifs connexes. SableTel vendra toutes ses immobilisations, à l'exception du mobilier de bureau, des ordinateurs et des logiciels d'application connexes dans ses bureaux loués du siège social. Elle conservera ces actifs jusqu'à la liquidation de l'entreprise après la vente des actifs.

Le montant total offert pour les actifs est de 46 000 000 \$. L'acquéreur propose la répartition du coût d'acquisition suivante :

Stocks (modems, fournitures, pièces de rechange)	600 000 \$
Bâtiments	1 000 000
Tours et autres structures de soutien	3 500 000
Filage et câbles de cuivre et d'argent	6 000 000
Câbles de fibre optique	8 000 000
Camions, remorques et autres véhicules	3 000 000
Outillage électrogène pour le réseau	12 000 000
Commutateurs de télécommunication et matériel connexe	9 000 000
Bureaux, chaises, rayonnage, autre mobilier et matériel	900 000
Logiciels pour commutateurs, facturation, etc.	2 000 000

L'offre prévoit une indemnité de rupture des négociations de 500 000 \$ comptant, payable à la signature de la lettre d'intention, le solde de 45 500 000 \$ étant exigible lorsque la vente sera conclue.

L'offre comporte une clause de produit conditionnel. Si le Projet technologie sans fil est mené à bien et devient commercialement viable, l'acquéreur versera un supplément de 5 000 000 \$ au moment de l'implantation.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ANNEXE IV (suite) FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Base fiscale des actifs de SableTel au 1^{er} septembre 2016

Fraction non amortie du coût en capital :

Catégorie 1	2 132 688 \$
Catégorie 3	7 689 993 \$
Catégorie 8	21 322 891 \$
Catégorie 10	11 805 302 \$
Catégorie 13	744 559 \$
Catégorie 14.1	691 191 \$
Catégorie 42	13 991 008 \$

Prix de base rajusté des actions appartenant à StarNova 3 000 000 \$

ÉTUDE DE CAS

SABLETEL

SOLUTION

(Module commun)

révisé par Sylvie Deslauriers

**avec la collaboration de Lyne Rioux
professeures en sciences comptables
Université du Québec à Trois-Rivières**

Repris du Programme de formation professionnelle CPA, avec la permission
des Comptables professionnels agréés du Canada, Toronto (Canada).
(version publiée en janvier 2015, révisée en 2017)

Les auteurs assument l'entière responsabilité des modifications apportées aux documents originaux, celles-ci
n'ayant été ni révisées ni cautionnées par les Comptables professionnels agréés du Canada.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Mémo à : Langlely Markussen
De : CPA
Objet : Fin d'exercice de SableTel

Occasions d'évaluations n° 1 à 5 (Module commun – Information financière – Profondeur) (IDENTIQUES POUR CHACUN DES RÔLES)

J'ai relevé les problèmes de comptabilité suivants dans les états financiers de 2017 de SableTel et, lorsque c'était possible, j'ai estimé le montant de l'anomalie. J'ai ensuite ajusté les états financiers tels qu'ils ont été présentés pour mieux refléter la situation financière et les résultats financiers réels de SableTel pour l'exercice 2017.

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat analyse la question des stocks.

Le candidat montre sa compétence en Information financière

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Élaborer le traitement des opérations courantes	A

Stocks – Provision pour obsolescence

Les dispositions sur la comptabilisation des stocks se trouvent dans IAS 2 *Stocks*.

Les stocks de SableTel sont constitués de routeurs et de modems que la société vend à ses clients. Au 31 août 2017, la valeur comptable de l'ensemble des stocks s'établissait à 3 219 431\$. Le suivi des stocks pour l'exercice 2017 peut être présenté comme suit :

Stocks – Ouverture	883 318 \$
Achats – Articles à prix réduit	2 500 000
Achats – Autres (à prix courant)	515 972
Coût des ventes – Routeurs et modems	<u>(679 859)</u>
Stocks – Clôture	<u>3 219 431 \$</u>

Le niveau des stocks en fin d'exercice semble extrêmement élevé et pourrait nécessiter une dépréciation. La principale cause de l'augmentation considérable des stocks tient à l'achat de 2 500 000 \$ d'articles en septembre 2016. Comme les stocks tendent à avoir une courte durée de vie (typiquement de 12 mois), on peut se demander pourquoi SableTel a acheté une aussi grosse quantité de stocks, puisque ses ventes annuelles ne le justifient pas. Voilà 12 mois que cet achat à prix réduit a été fait; il est donc probable qu'une bonne partie de ces articles ne pourra plus être vendue.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Les ventes de routeurs et de modems pour l'exercice 2017 s'élevaient à 1 675 759 \$. Les coûts liés à ces ventes étaient de 679 859 \$. En supposant un niveau de vente similaire dans l'avenir, SableTel dispose de stocks en main au 31 août 2017 qui représentent 4,74 années de ventes ($3\,219\,431 \$ \div 679\,859 \$$). Comme ces articles ont une courte durée de vie (typiquement de 12 mois), une partie des stocks est sans doute obsolète et devrait faire l'objet d'une dépréciation. Il faudrait obtenir plus de détails concernant les articles en cause afin d'établir une provision pour obsolescence exacte, mais nous pourrions provisoirement supposer que les articles qui ne peuvent être écoulés en un an devraient vraisemblablement être dépréciés. La provision pour obsolescence estimative s'établit donc à 2 539 572 \$ ($3\,219\,431 \$ - 679\,859 \$$). SableTel pourrait devoir diminuer de 2 539 572 \$ le solde des stocks figurant dans les états financiers, et augmenter le coût des ventes d'un montant correspondant (voir plus bas les états financiers ajustés).

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

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

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

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

Occasion d'évaluation n^o 2

Le candidat analyse la question de comptabilité importante liée aux frais de recherche et de développement reportés.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Élaborer le traitement des opérations courantes	A

Frais de recherche et de développement reportés

Les dispositions sur les frais de recherche et de développement se trouvent dans IAS 38 *Immobilisations incorporelles*.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Les frais de recherche et de développement reportés représentent les coûts de 2016 et 2017 liés au Projet technologie sans fil qui ont été inscrits à l'actif. Les montants ont été inscrits à l'actif, car la direction a annoncé « son intention de mener ce projet jusqu'à la commercialisation ». Toutefois, il ne s'agit là que de l'un des critères à satisfaire pour que les frais de recherche et de développement puissent être inscrits à l'actif.

Le paragraphe 57 d'IAS 38 énonce ce qui suit :

« Une immobilisation incorporelle résultant du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) doit être comptabilisée si, et seulement si, une entité peut démontrer tout ce qui suit :

- (a) la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente;*
- (b) son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre;*
- (c) sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle;*
- (d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables. L'entité doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'immobilisation incorporelle ou pour l'immobilisation incorporelle elle-même ou, si celle-ci doit être utilisée en interne, son utilité;*
- (e) la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle;*
- (f) sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement. »*

Il est clair que SableTel ne satisfait pas à tous les critères pour comptabiliser une immobilisation incorporelle.

Selon le premier critère, la faisabilité technique doit être assurée. Toutefois, Dan a indiqué que SableTel a demandé à une tierce partie d'évaluer la faisabilité du projet. Il est donc peu probable que ce critère ait été rempli à la fin de l'exercice.

Selon le deuxième critère, l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle doit être démontrée. La direction a indiqué qu'elle avait l'intention de mener à bien le Projet technologie sans fil. Ce critère est donc sans doute rempli.

Selon le troisième critère, SableTel doit démontrer sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle. Nous pouvons supposer que ce critère est rempli, et la subvention d'Industrie Canada (IC) peut constituer un autre élément à l'appui de ce fait, puisque IC entend utiliser la technologie (ce qui indique que SableTel pourra peut-être aussi la vendre.)

Selon le quatrième critère, la direction doit démontrer la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs. SableTel se servira de la technologie sans fil à l'interne, vraisemblablement pour réduire ses coûts et augmenter ses marges. SableTel répond donc sans doute à ce critère, car la technologie est censée augmenter ses marges de 5 % pour toutes ses gammes de produits et services. Il en résulterait un avantage substantiel (5 % de 65 millions \$ = 3,25 millions \$ annuellement). SableTel devra fournir des preuves à l'appui de cette assertion, dont elle disposera peut-être une fois que l'évaluation de faisabilité effectuée par la tierce partie sera terminée.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Le cinquième critère exige la disponibilité de ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le projet. Dan a indiqué que SableTel ne dispose pas actuellement des ressources financières nécessaires pour terminer le projet et qu'elle devra obtenir du financement de StarNova pour ce faire. En conséquence, il est probable que ce critère n'est pas rempli actuellement, car StarNova ne s'est pas engagée à fournir le financement. Toutefois, si SableTel était en mesure de fournir des preuves que StarNova ou une autre source lui fournira du financement pour mener à bien le projet, on pourrait arguer que ce critère est rempli.

Enfin, SableTel doit être en mesure de démontrer qu'elle peut évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au projet. Il n'est pas certain que SableTel puisse le faire. Dan a dit que, selon le Service de la comptabilité, 22 millions \$ seraient nécessaires pour mener à bien le projet, mais il ne sait pas trop comment le Service est arrivé à ce chiffre. En outre, SableTel devra démontrer qu'elle a en place les systèmes nécessaires pour assurer un suivi fiable des coûts liés au projet. Ce critère a donc peut-être été rempli, mais il faudrait obtenir plus d'informations.

Comme il faut satisfaire aux six critères pour être en mesure d'inscrire les coûts à l'actif et qu'au moins deux des critères ne sont vraisemblablement pas remplis, les coûts ne peuvent être inscrits à l'actif et doivent être passés en charges. Par conséquent, SableTel devrait ramener à zéro les frais de recherche et de développement reportés de 9 160 250 \$, et augmenter de ce montant les frais d'administration (voir plus loin les états financiers ajustés).

Même si SableTel répondait à tous les critères pour l'inscription à l'actif des frais de développement, elle ne pourrait pas retourner à l'exercice 2016 pour inscrire à l'actif les frais de recherche et de développement de cet exercice en 2017. Selon le paragraphe 71 d'IAS 38 :
« *Les dépenses relatives à un élément incorporel qui ont été initialement comptabilisées en charges ne doivent pas être incorporées dans le coût d'une immobilisation incorporelle à une date ultérieure.* »

En ce qui concerne la présentation, nous recommandons qu'il soit envisagé de présenter les frais de recherche et de développement séparément des frais d'administration dans l'état du résultat global, puisque le montant en cause est important et qu'il s'agit vraisemblablement d'une information d'intérêt pour les utilisateurs des états financiers.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

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

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

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

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat analyse la question de la subvention d'Industrie Canada.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Élaborer le traitement des opérations courantes	A

Subvention d'Industrie Canada

Les dispositions sur l'aide publique se trouvent dans IAS 20 *Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique*.

Il y a deux questions liées à la subvention gouvernementale. La première est de savoir si SableTel répond au critère de comptabilisation d'une subvention publique. Selon le paragraphe 7 d'IAS 20 :
« *Les subventions publiques, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, ne doivent pas être comptabilisées tant qu'il n'existe pas une assurance raisonnable que:*

- (a) l'entité se conformera aux conditions attachées aux subventions; et*
- (b) les subventions seront reçues. »*

SableTel a reçu les 2 750 000 \$, de sorte que nous pouvons affirmer sans crainte que le second critère est rempli. Toutefois, il n'est pas certain que le premier critère, lié au respect de toutes les conditions attachées à la subvention, le soit, puisqu'il semble que SableTel devra partager sa technologie avec IC, laquelle doit officiellement approuver celle-ci. Quoi qu'il en soit, il nous faudrait obtenir plus de détails concernant la subvention afin de déterminer si le premier critère est rempli et, par conséquent, si le montant peut être comptabilisé.

Si on suppose que les deux critères ci-dessus sont respectés, la seconde question liée à la subvention gouvernementale concerne sa présentation. Le paragraphe 24 d'IAS 20 précise :
« *Les subventions liées à des actifs, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, doivent être présentées dans l'état de la situation financière soit en produits différés, soit en déduisant la subvention pour arriver à la valeur comptable de l'actif. »*

Cette subvention publique est liée au Projet technologie sans fil. À l'origine, ce projet a été comptabilisé à titre d'immobilisation incorporelle. Si le Projet technologie sans fil était encore comptabilisé à titre d'actif, SableTel devrait contrepasser le montant comptabilisé dans les produits et le comptabiliser soit comme produit différé, soit en diminution de la valeur comptable du Projet technologie sans fil.

Toutefois, en raison de l'ajustement dont il est question ci-dessus (voir Frais de recherche et de développement reportés), le Projet technologie sans fil serait maintenant passé en charges sous le poste Administration dans l'état du résultat global. La présentation des subventions liées au résultat est traitée au paragraphe 29 d'IAS 20 :

« *Les subventions liées au résultat sont présentées en résultat net, séparément ou dans une rubrique générale telle que "autres produits"; sinon, elles sont présentées en déduction des charges auxquelles elles sont liées. »*

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Je recommande que le montant soit comptabilisé en diminution des charges auxquelles il est lié, car il est clairement attribuable à celles-ci. En conséquence, le montant serait déduit des produits et comptabilisé à titre de réduction des frais de recherche et de développement (frais d'administration) dans l'état du résultat global (voir plus loin les états financiers ajustés). À noter que cet ajustement n'aura aucune incidence sur le résultat net de SableTel.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la subvention d'Industrie Canada.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la subvention d'Industrie Canada.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la subvention d'Industrie Canada.

Occasion d'évaluation n^o 4

Le candidat analyse la question de la dépréciation du réseau de téléphonie mobile.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Élaborer le traitement des opérations courantes	A

Dépréciation du réseau de téléphonie mobile

Les dispositions sur la dépréciation d'actifs se trouvent dans IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

En août 2017, l'ouragan Baylee a endommagé plusieurs des tours de transmission du réseau de téléphonie mobile de SableTel, mettant hors service tout le réseau. Au total, 60 des 340 tours ont été endommagées. Chaque tour a une valeur comptable de 35 000 \$.

SableTel doit déterminer si les tours de transmission nécessitent une dépréciation à la fin de l'exercice.

Selon le paragraphe 9 d'IAS 36 :

« Une entité doit déterminer à la fin de chaque période de présentation de l'information financière s'il existe un quelconque indice qu'un actif a pu se déprécier. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif. »

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Il existe une indication évidente que les actifs peuvent s'être dépréciés, puisque les tours ont été endommagées. SableTel devrait donc procéder à une estimation de la valeur recouvrable.

Selon le paragraphe 18 d'IAS 36 :

« La présente norme définit la valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie. »

Selon le paragraphe 22 d'IAS 36 :

« La valeur recouvrable est déterminée pour un actif pris individuellement à moins que l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Si tel est le cas, la valeur recouvrable est déterminée pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient (voir paragraphes 65 à 103), sauf :

(a) si la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de sortie est supérieure à sa valeur comptable; ou

(b) si la valeur d'utilité de l'actif peut être estimée comme étant proche de sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et si cette juste valeur diminuée des coûts de sortie peut être évaluée. »

Il semble, selon ce que nous savons de la situation, que l'ensemble des tours constitue une unité génératrice de trésorerie, puisque tout le réseau de téléphonie mobile a été mis hors service à cause des 60 tours endommagées. Il pourrait donc être nécessaire de faire une estimation de la valeur recouvrable de la totalité du réseau (c'est-à-dire des 340 tours de transmission) et non uniquement des 60 tours endommagées.

Selon les paragraphes 66 et 67 d'IAS 36 :

Paragraphe 66 – *« S'il existe un indice qu'un actif a pu se déprécier, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement doit être estimée. S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient (l'unité génératrice de trésorerie de l'actif) doit être déterminée. »*

Paragraphe 67 – *« La valeur recouvrable d'un actif pris individuellement ne peut être déterminée si:*

(a) on ne peut estimer que la valeur d'utilité de l'actif est proche de sa juste valeur diminuée des coûts de sortie (par exemple, lorsque les flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation continue de l'actif ne peuvent être estimés comme étant négligeables); et

(b) l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs.

Dans de tels cas, la valeur d'utilité et, par conséquent, la valeur recouvrable, ne peuvent être estimées que pour l'unité génératrice de trésorerie de l'actif. »

Comme il est mentionné ci-dessus, il y a deux façons possibles de déterminer la valeur recouvrable d'un actif (ou d'un groupe d'actifs). La première consiste à déterminer la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de vente. Nous n'avons pas beaucoup d'informations pour déterminer ce montant, mais il est peu probable que SableTel puisse vendre les tours endommagées et en obtenir un montant important. En outre, bien que rien n'indique que SableTel pourrait vendre la totalité de son réseau de téléphonie mobile, il est possible qu'une autre société de télécommunications veuille en faire l'acquisition. Le réseau de téléphonie mobile, en son état actuel, n'a aucune valeur puisque la totalité du réseau est hors service. Il est important de noter que la valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux de trésorerie futurs estimés pour l'actif dans son *état actuel*. Il s'ensuit que la décision de SableTel de réparer ou de remplacer le réseau n'est pas pertinente.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Selon le paragraphe 44 d'IAS 36 :

« Les flux de trésorerie futurs doivent être estimés pour l'actif dans son état actuel. Les estimations de flux de trésorerie futurs ne doivent pas inclure des entrées ou des sorties de trésorerie futures estimées qui devraient être générées par :

- (a) une restructuration future au sujet de laquelle l'entité ne s'est pas encore engagée; ou*
- (b) l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif. »*

SableTel a dit ne pas savoir si le réseau mobile peut être réparé. Elle envisage également de remplacer tout le système de tours de transmission par un nouveau système plus rapide. On ignore donc la valeur recouvrable des tours, ou de l'ensemble du système (l'unité génératrice de trésorerie), à la date de clôture.

Selon moi, le réseau mobile a vraisemblablement subi une dépréciation. Il faudrait obtenir plus d'informations pour déterminer le montant exact de la dépréciation mais, à titre estimatif, nous pourrions avancer que la valeur recouvrable des 60 tours endommagées est sans doute nulle. La valeur totale de ces 60 tours est de 2 100 000 \$ (60 × 35 000 \$) (voir plus bas les états financiers ajustés).

Notons qu'il se peut que la valeur des 340 tours et de la totalité du réseau (l'unité génératrice de trésorerie) doive être réduite à zéro ou à la valeur recouvrable estimée (juste valeur diminuée des coûts de la vente), puisque le réseau n'a aucune valeur d'utilité dans son état actuel. On ne sait pas par ailleurs si le réseau peut être réparé et, même si c'était le cas, on ignore si SableTel a l'intention de le réparer. Si le réseau ne peut pas être vendu (c'est-à-dire si sa juste valeur diminuée des coûts de la vente est minime) et que SableTel ne prévoit pas le réparer, la totalité du réseau devrait être dépréciée et sa valeur, ramenée à zéro. Il s'agit au minimum d'un montant de 11 900 000 \$ (340 tours × 35 000 \$ la tour) pour les tours de transmission, et peut-être même plus si d'autres immobilisations sont rattachées au réseau de téléphonie mobile. Pour le moment, nous supposons qu'il ne sera pas nécessaire de réduire la valeur des 280 tours qui n'ont pas été endommagées, car elles pourraient avoir une juste valeur sur un marché libre ou être en mesure de générer des entrées de trésorerie futures.

Toute réduction de valeur devrait être comptabilisée comme une perte de valeur selon le paragraphe 59 d'IAS 36 :

« Si, et seulement si, la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif doit être ramenée à sa valeur recouvrable. Cette réduction est une perte de valeur. »

Comme SableTel envisage de remplacer tout le système, il serait prudent d'analyser la durée d'utilité estimée des actifs en question et/ou leurs valeurs résiduelles.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la dépréciation du réseau de téléphonie mobile.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la dépréciation du réseau de téléphonie mobile.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la dépréciation du réseau de téléphonie mobile.

Occasion d'évaluation n° 5

Le candidat prépare des états financiers révisés.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.3.1	Préparer les états financiers	A

États financiers ajustés

Les états financiers de 2017 devront être ajustés en raison de l'effet cumulatif significatif des anomalies notées ci-dessus. Voici une estimation des ajustements potentiels à apporter aux états financiers :

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Description	É/F de 2017 (non ajustés)	Ajustements nécessaires selon les IFRS	EJ	É/F de 2017 (ajustés)
Actifs courants				
Trésorerie	351 018 \$			351 018 \$
Créances	15 864 501			15 864 501
Stocks	<u>3 219 431</u>	<u>(2 539 572) \$</u>	1	<u>679 859</u>
Total des actifs courants	19 434 950	(2 539 572)		16 895 378
Immobilisations corporelles	62 532 502	(2 100 000)	4	60 432 502
Impôts différés	35 629			35 629
Immobilisations incorporelles	<u>10 753 709</u>	<u>(9 160 250)</u>	2	<u>1 593 459</u>
Total des actifs	<u>92 756 790 \$</u>	<u>(13 799 822) \$</u>		<u>78 956 968 \$</u>
Passifs courants	22 265 938 \$			22 265 938 \$
Dette à long terme	<u>44 152 572</u>			<u>44 152 572</u>
Total des passifs	66 418 510			64 418 510
Total des capitaux	<u>26 338 280</u>	<u>(13 799 822)</u>	(A)	<u>12 538 458</u>
Total des passifs et des capitaux	<u>92 756 790 \$</u>	<u>(13 799 822) \$</u>		<u>78 956 968 \$</u>
Produits	65 072 224 \$	(2 750 000) \$	3	62 322 224 \$
Coût des ventes	<u>30 714 869</u>	<u>2 539 572</u>	1	<u>33 254 441</u>
Marge brute	34 357 355	(5 289 572)		29 067 783
Charges				
Ventes et marketing	16 875 413			16 875 413
Administration	13 336 292	8 510 250	2, 3, 4	21 846 542
Charge d'intérêt	<u>2 967 650</u>			<u>2 967 650</u>
Total des charges	<u>33 179 355</u>	<u>8 510 250</u>		<u>41 689 605</u>
Résultat net	<u>1 178 000 \$</u>	<u>(13 799 822) \$</u>	(A)	<u>(12 621 822) \$</u>

Les états financiers ajustés présentent une image financière très différente de SableTel pour l'exercice 2017. Il faudrait utiliser ces états financiers ajustés pour l'analyse plus approfondie des diverses questions de SableTel.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Écritures de journal (ÉJ)

ÉJ n°	Description du compte	Débit	Crédit
1	Coût des ventes (routeurs et modems)	2 539 572 \$	
1	Stock Pour établir une provision pour obsolescence des stocks		2 539 572 \$
2	Administration (frais de R&D)	9 160 250 \$	
2	Immobilisations incorporelles Pour contrepasser les frais liés au Projet technologie sans fil qui ont été inscrits à l'actif		9 160 250 \$
3	Produits (subvention gouvernementale)	2 750 000 \$	
3	Administration (frais R&D) Pour reclasser la subvention reçue d'Industrie Canada au cours de l'exercice		2 750 000 \$
4	Administration (dépréciation)	2 100 000 \$	
4	Immobilisation corporelles (tours de transmission du réseau mobile) Pour comptabiliser une dépréciation des tours de transmission du réseau mobile		2 100 000 \$

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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 des états financiers révisés.

Compétent – Le candidat prépare des états financiers révisés.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare un jeu complet d'états financiers révisés.

ÉTUDE DE CAS

SABLETEL

SOLUTION

(Rôle en Gestion de la performance)

révisé par Sylvie Deslauriers

avec la collaboration de Lyne Rioux

professeures en sciences comptables

Université du Québec à Trois-Rivières

Repris du Programme de formation professionnelle CPA, avec la permission
des Comptables professionnels agréés du Canada, Toronto (Canada).
(version publiée en janvier 2015, révisée en 2017)

Les auteurs assument l'entière responsabilité des modifications apportées aux documents originaux, celles-ci
n'ayant été ni révisées ni cautionnées par les Comptables professionnels agréés du Canada.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

SABLETEL GUIDE D'ÉVALUATION – GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, travaillez pour StarNova. Pour ce, on s'attend tout d'abord à ce que le candidat traite des erreurs importantes au chapitre de l'information financière contenue dans le projet d'états financiers. On lui demande ensuite d'évaluer la situation actuelle de SableTel et de critiquer son plan stratégique. Pour ce, on attend du candidat qu'il procède à l'évaluation qualitative et quantitative de la performance historique de SableTel par rapport à son secteur d'activité. Le candidat qui assume un rôle en Gestion de la performance doit évaluer les forces, faiblesses, possibilités et menaces, et analyser les principaux ratios financiers.

Puis, compte tenu de cette information, le candidat doit critiquer les objectifs contenus dans le plan stratégique de Dan en fonction de la mission, de la vision et de la proposition de valeur de StarNova. Il doit également présenter une analyse des avantages et des risques du Projet technologie sans fil. Le candidat doit par la suite relever et commenter les diverses questions de nature opérationnelle (contrôle interne, primes, personnel de ventes, etc.) et formuler des suggestions d'amélioration.

Enfin, il est demandé au candidat d'évaluer l'information financière présentée dans le budget de 2018 afin de préparer un budget révisé. On sollicite aussi son opinion sur la probabilité que le résultat prévu soit atteint ainsi que sur les besoins de trésorerie et les perspectives d'avenir de SableTel.

Occasion d'évaluation n^o 6 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat présente une analyse qualitative de la situation de SableTel.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie. En particulier : a) Évaluer l'aspect externe de la position (p. ex. en analysant la proposition de valeur, la clientèle et les marchés cibles, et les offres concurrentielles)	B	A

(La solution proposée comprend un grand nombre de forces, faiblesses, possibilités et menaces. Le candidat n'a pas à présenter une analyse aussi complète.)

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise devra vraisemblablement tenir compte à la fois des exigences de la société mère et de certains des éléments de la stratégie de SableTel.

Analyse de la situation actuelle

Analyse de l'environnement interne

Forces :

- SableTel fonctionne de façon autonome en tant que centre de profit distinct de la société mère, StarNova.
- L'entreprise possède une technologie propriétaire qui lui permet de jouir d'un avantage concurrentiel dans les secteurs de la téléphonie sans fil et interurbaine, ce qui a grandement contribué aux profits du groupe de 2011 à 2014.
- SableTel peut obtenir des subventions, comme en font foi les 2 750 000 \$ reçus d'Industrie Canada (IC).
- Malgré la perte de deux clients importants, les marges demeurent stables (mais la perte des clients date de juin).

Faiblesses :

- Important ajustement des états financiers de 2017, qui aboutit à une perte de 12 621 822 \$ plutôt qu'à un bénéfice de 1 178 000 \$. La rentabilité a diminué au cours des trois derniers exercices.
- La trésorerie a grandement diminué au cours des deux derniers exercices, passant de 8 546 231 \$ en 2015 à 351 018 \$ en 2017.
- Le Comité de direction se réunit seulement une fois par année.
- Les contrôles internes sont inadéquats (états financiers nécessitant retraitement pour qu'y soient apportés des ajustements importants, manque d'investigation exhaustive sur les situations exceptionnelles, etc.).
- L'entreprise permettra à IC d'avoir accès à ce qui pourrait représenter un avantage concurrentiel supplémentaire, selon les modalités de la subvention.
- Les procédures d'approvisionnement ont permis l'achat d'importantes quantités de matériel gardées en stock, avec une faible probabilité de vente.
- Les stocks sont très sensibles à l'obsolescence.
- La protection des actifs au moyen d'une assurance est limitée.
- La protection du système de tours de transmission du réseau mobile est limitée, et il n'y a pas de solutions de rechange évidentes (problème stratégique : le principal mode de transmission est en fait le seul, de sorte que, si le système tombe en panne, SableTel ne génère plus de produits).
- Aucune relation secondaire avec un important propriétaire d'infrastructures n'a été établie.
- Les tendances actuelles indiquent que l'entreprise est en décroissance.
- Des décisions s'appuient sur des informations inexactes.
- Le chef de la direction ne semble pas au courant des détails relatifs aux principales dépenses en immobilisations, ou bien n'obtient peut-être pas les données adéquates du Service de la comptabilité (il est incapable de répondre à la question sur la dépense de 20 millions \$ pour le Projet technologie sans fil).
- L'équipe des ventes est incapable d'atteindre son quota ou ne l'a pas atteint.
- Le roulement est élevé au sein de l'équipe des ventes.
- L'entreprise a perdu deux clients importants (estimation des produits : $2 \times 25 \text{ k\$} \times 12 = 600 \text{ k\$}$) ; ces clients n'ont pas été remplacés (il faudra réviser les estimations prospectives).

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

- On ignore encore la raison de la perte des clients.
- La direction ne comprend pas bien les raisons des écarts dans les données financières.
- Le Service des TI est sous-utilisé (si le Service peut être réaffecté au Projet technologie sans fil sans incidence sur les activités courantes, il y a quelque chose qui cloche).
- L'entreprise dépend de StarNova pour son financement. Sans son soutien, StarNova n'a pas suffisamment de trésorerie pour fonctionner et investir.
- Le régime de rémunération ne règle pas le problème dans le secteur où le roulement de personnel pose le plus grand risque.
- Le Projet technologie sans fil semble le seul projet actuellement envisagé et il est plus risqué que les activités normales de SableTel.

Analyse de l'environnement externe

Possibilités :

- Les grandes entreprises qui ont des infrastructures en place pourraient représenter une solution provisoire au problème de la perte des tours de transmission sur la côte sud de la Nouvelle-Écosse.
- Les analystes s'attendent à une augmentation de 1,5 % du chiffre d'affaires en 2018.
- Les tendances laissent présager une croissance dans le secteur de la téléphonie mobile.
- On s'attend à ce que le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles augmente de 2,9 % en 2018.
- Les experts sectoriels prédisent une croissance de l'utilisation d'Internet.

Menaces :

- Le secteur des télécommunications est très réglementé.
- Possibilité de poursuites en cours de justice (il est indiqué dans la présentation de Dan qu'il n'y a aucune nouvelle poursuite).
- Lorsque la technologie aura été éprouvée, elle sera disponible pour IC, et pourrait devenir disponible à l'échelle nationale.
- Le cycle de vie des stocks est court étant donné la rapidité de l'évolution technologique.
- L'entreprise est vulnérable aux conditions météorologiques difficiles.
- Il y a de nombreux concurrents régionaux.
- Le marché est dominé par trois grands exploitants.
- Une concurrence féroce est à prévoir dans le secteur de la téléphonie mobile, ce qui devrait entraîner une diminution des prix et des marges.
- Le secteur de la téléphonie interurbaine poursuit son déclin rapide.
- Les principaux propriétaires d'infrastructures n'investissent pas dans celles-ci.
- La faisabilité du Projet technologie sans fil est tributaire d'un tiers.
- SableTel est exposée dans une certaine mesure au risque de change, ayant payé plus de 1,7 million \$ (897 500 \$ + 788 000 \$) à un fournisseur américain au cours des deux dernières années.
- Advenant le besoin de financement externe, le risque du Projet technologie sans fil, d'un CMPC de deux points de pourcentage plus élevé, signifierait une augmentation des coûts de financement.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques facteurs qualitatifs dans son analyse de la situation de SableTel.

Compétent – Le candidat analyse un certain nombre de facteurs qualitatifs dans son analyse de la situation de SableTel.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse un grand nombre de facteurs qualitatifs dans son analyse de la situation de SableTel.

Occasion d'évaluation n° 7 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat présente une analyse quantitative de la situation de SableTel.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité. En particulier : a) Effectuer une analyse financière, au moyen notamment d'une analyse de ratios, d'une analyse comparative sectorielle, d'une analyse des tendances et d'une analyse des flux de trésorerie ; c) Dégager des conclusions quant à la situation financière de l'entité.	A	s.o

Les commentaires de Dan et les ratios présentés au Comité de direction de StarNova sont, pour dire le moins, très peu informatifs, et ils risquent d'induire le Comité en erreur. Les trois ratios présentés au Comité font essentiellement état de la même information. Tous comparent le résultat net de SableTel à un solde ou à un autre et, comme SableTel a initialement annoncé une amélioration du résultat net, les ratios semblent tous meilleurs en 2017 qu'en 2016. Toutefois, aucun des ratios présentés n'explique la situation financière de SableTel ou la façon dont celle-ci se compare au secteur.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Évaluation de la situation financière actuelle

Analyse des ratios

Ratios financiers	SableTel Ratios réels de 2017 (non ajustés)	SableTel Ratios réels de 2017 (ajustés)	SableTel Ratios réels de 2016 (non ajustés)	SableTel Ratios réels de 2015 (non ajustés)	Ratios sectoriels (2017)	Ratios sectoriels (2015)
Ratios de rentabilité						
Rendement des capitaux propres	4,5 %	(100,7)%	(5,1)%	0,4 %	9,6 %	10,2 %
Analyse des marges						
Marge brute	52,8 %	46,6 %	53,1 %	52,3 %	52,2 %	52,8 %
Frais de vente, marketing et administration	46,4 %	62,1 %	50,6 %	47,8 %	40,5 %	40,4 %
Résultat d'exploitation	6,4 %	(15,5) %	2,4 %	4,5 %	11,7 %	12,9 %
Rotation						
Rotation des créances clients	4,1x	3,9x	9,6x	12,7x	6,7x	6,9x
Délai moyen de recouvrement (jours)	89 jours	93	38	29		
Rotation des stocks (jours)	38,3	7,5	10,5	10,6		
Rotation des stocks (coefficient)	9,5x	49x	34,6x	34,5x		
Liquidité à court terme						
Ratio du fonds de roulement	0,9x	0,8x	1,0x	0,9x	0,8x	0,8x
Solvabilité à long terme						
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	1,4x	(3,3x)	0,6x	1,0x	8,1x	8,0x
Croissance par rapport à l'année précédente						
Croissance du chiffre d'affaires	(0,2)%	(4,4)%	2,1 %	s. o.	(2,6x)	0,5 %

L'analyse des ratios qui précède indique que la performance de SableTel n'est pas aussi bonne que celle de ses pairs, que l'on examine l'état du résultat global ou l'état de la situation financière. L'analyse indique aussi que la situation financière de SableTel s'est détériorée depuis un an.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Ratios de couverture

- Solvabilité à long terme : couverture des intérêts – Le ratio de couverture des intérêts de SableTel est moins bon que la moyenne sectorielle et s'est encore détérioré en 2017, ce qui signifie que SableTel risque d'avoir de la difficulté à faire ses paiements d'intérêts dans l'avenir. Cette situation est très préoccupante, car elle indique que, à défaut d'une quelconque forme d'aide financière, SableTel n'arrivera peut-être pas à respecter ses obligations financières dans un proche avenir.

Ratios de liquidité

- Liquidité à court terme : ratio du fonds de roulement – Le ratio du fonds de roulement de SableTel semble correspondre aux normes sectorielles. Cela est en partie imputable au solde élevé des créances à la fin de l'exercice. Le ratio est un peu moins bon que celui de l'année précédente, mais il est supérieur aux normes sectorielles et est acceptable (avant ajustements). Toutefois, après prise en compte de l'ajustement lié à la radiation d'une partie des stocks à la fin de l'exercice, le ratio du fonds de roulement est moins bon que la moyenne du secteur. L'examen de ce ratio en parallèle avec la rotation des créances clients suscite des inquiétudes, car l'accumulation rapide des créances ayant un long délai de recouvrement indique que SableTel s'expose davantage au risque de non-recouvrement, surtout si l'on tient compte du nombre de petits clients résidentiels susceptibles d'avoir des problèmes économiques, ce qui peut modifier le cycle des paiements.

Ratios d'activité

- Rotation des créances clients – La rotation des créances clients de SableTel n'est pas assez rapide. Cela est particulièrement vrai en 2017. En effet, les créances semblent anormalement élevées au 31 août 2017, et leur taux de rotation est bien pire que celui de l'année précédente. Il semble que SableTel immobilise beaucoup de trésorerie dans ses créances. SableTel pourrait générer des rentrées de fonds supplémentaires considérables en accélérant la rotation de ses créances clients pour atteindre le taux de rotation moyen du secteur, et elle n'aurait alors pas besoin d'emprunter autant d'argent à StarNova pour répondre aux besoins décrits dans son plan stratégique. Il se peut que le faible taux de rotation des créances clients indique l'existence de créances irrécouvrables. Il faut davantage d'informations pour pouvoir évaluer le caractère raisonnable du montant et déterminer s'il y aurait lieu de procéder à des radiations additionnelles. Des balances chronologiques détaillées seraient utiles.

Nous observons également ce qui suit : diminution de 96 % du solde de trésorerie, et augmentation de 134 % des créances clients, de 49 % des passifs courants et de 264 % des stocks. Cette situation pourrait être étroitement liée à l'investissement fait dans le Projet technologie sans fil et à une incapacité d'encaisser l'argent des ventes, comme le montre l'augmentation du délai de recouvrement, quoique l'accumulation des comptes fournisseurs compense la situation. Cela dit, cette situation n'est pas viable à long terme, car les fournisseurs vont vite se fatiguer d'attendre d'être payés. Il faut améliorer les contrôles pour accélérer le cycle d'exploitation.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Ratios de rentabilité

- Rendement des capitaux propres – Le ratio de rendement des capitaux propres de SableTel est inférieur à la moyenne du secteur, et il est négatif après ajustements. Cela signifie que SableTel n'obtient pas un rendement adéquat pour son actionnaire (StarNova). StarNova a indiqué qu'elle s'attend normalement à ce que les entreprises dans lesquelles elle investit génèrent un rendement supérieur au CMPC. Après prise en compte des ajustements de 2017, les ratios de SableTel se sont détériorés de beaucoup par rapport à 2016, en raison de l'importante perte enregistrée en 2017. Le principal facteur en cause est que SableTel a commencé à investir dans le Projet technologie sans fil alors qu'elle aurait dû attendre l'autorisation.
- Analyse de la marge brute – Selon l'analyse, SableTel réalise une marge brute légèrement supérieure à celle de ses concurrents (avant ajustements). La marge (avant ajustements) se rapproche également de celle de l'exercice précédent. Toutefois, le pourcentage de frais de VM&A semble élevé, ce qui fait que le résultat d'exploitation de SableTel est moins bon que celui du secteur. Ces frais sont 6 % plus élevés pour SableTel avant ajustements, et presque 22 % plus élevés après ajustements. La dépréciation et les frais de R&D liés au Projet technologie sans fil sont partiellement en cause.

Une fois ajustés les frais de R&D inscrits à l'actif, le pourcentage de frais de VM&A est considérablement plus élevé en 2017 qu'en 2016. Il faudra enquêter davantage pour trouver la cause profonde mais, étant donné que la baisse des ventes dans le secteur de la téléphonie interurbaine se poursuit et qu'elle n'est pas compensée par des activités de remplacement, la marge continuera sans doute à diminuer.

(L'analyse du comportement de la marge brute par catégorie de produits ainsi que l'analyse de la tendance des produits et services permet au candidat d'émettre des commentaires plus précis sur la situation actuelle de SableTel.)

	2017	2016	2015	Moyenne
Téléphonie interurbaine	57,4 %	62,0 %	60,2 %	60 %
Téléphonie locale	54,9 %	54,9 %	55,8 %	55 %
Téléphonie mobile	48,0 %	47,3 %	47,5 %	48 %
Accès internet et transmission de données	73,6 %	72,6 %	72,5 %	73 %
Accès internet et transmission de données – routeurs et modems	59,4 %	60,5 %	61,8 %	61 %

La diminution de la marge brute de la téléphonie interurbaine est préoccupante. Il faudrait en trouver les raisons précises, d'autant plus qu'il s'agit de la principale source de produits de l'entreprise.

À lui seul, de 2016 à 2017, le secteur Téléphonie interurbaine a perdu environ 4,4 millions \$.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

- Ratios de croissance – Le secteur s’est contracté au cours de la dernière année et SableTel n’a pas été épargnée. Les ventes de SableTel ont baissé davantage que celles du secteur (après ajustements), ce qui indique qu’elle a perdu une part de marché. À noter que les ventes réelles de 2015 n’étaient pas disponibles. Les ratios de croissance devraient être calculés sur plusieurs années afin que l’on puisse identifier les tendances et les comparer à celles du secteur, pour que l’on dispose de meilleures informations.

Analyse de la tendance des produits et services

2017	Variation en \$	Variation en %	2016	Variation en \$	Variation en %	2015
28 050 628 \$	-5 018 475 \$	-15 %	33 069 103 \$	-1 806 563 \$	-5 %	34 875 666 \$
24 567 800 \$	887 930 \$	4 %	23 679 870 \$	603 315 \$	3 %	23 076 555 \$
4 238 967 \$	275 767 \$	7 %	3 963 200 \$	886 325 \$	29 %	3 076 875 \$
3 789 070 \$	892 331 \$	31 %	2 896 739 \$	1 599 987 \$	123 %	1 296 752 \$
1 675 759 \$	107 929 \$	7 %	1 567 830 \$	80 221 \$	5 %	1 487 609 \$
62 322 224 \$	-2 854 158 \$		65 176 742 \$	1 363 285 \$		63 813 457 \$

La diminution des ventes dans le secteur de la téléphonie interurbaine n’est pas compensée par une hausse dans d’autres secteurs. Si la situation perdure, la détérioration des résultats et des marges se poursuivra. Les coûts fixes ne diminueront sans doute pas à l’avenir, pour autant qu’il n’y ait pas d’autres dépréciations d’actifs. Si ces tendances se maintiennent en 2018, les produits enregistreront une baisse additionnelle. Il faut faire un effort constant et concerté pour stimuler les ventes de produits existants ou lancer de nouveaux produits ou services sur le marché pour remplacer les activités en déclin. Ou encore, considérant que la téléphonie interurbaine devient rapidement un « produit de base », un examen du rapport prix- quantité pourrait être l’occasion de réduire les prix en vue d’augmenter les volumes et de fournir ensuite d’autres services dans le cadre d’une initiative de ventes croisées.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter de facteurs quantitatifs dans son analyse de la situation de SableTel.

Compétent – Le candidat effectue certains calculs dans son analyse de la situation de SableTel, en comparant SableTel aux moyennes sectorielles.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue plusieurs calculs dans son analyse de la situation de SableTel, en comparant SableTel aux moyennes sectorielles.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Occasion d'évaluation n° 8 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat critique les objectifs du plan stratégique de Dan en fonction de la mission, de la vision et de la proposition de valeur de StarNova.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
1.4.5	Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers. En particulier : a) Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie de l'entité ; b) Expliquer l'incidence financière des décisions stratégiques et opérationnelles.	B	A
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision, les valeurs de l'entité. En particulier : b) Évaluer si la mission, la vision, les valeurs et le mandat de l'entité concordent avec l'objectif général défini ; c) Critiquer la concordance entre des décisions et stratégies particulières et la mission, la vision, les valeurs et le mandat de l'entité.	B	A
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie : c) Déterminer la proposition de valeur.	B	A

Mission : Malgré l'autonomie qui lui est accordée, SableTel a pour mission fondamentale de s'arrimer à l'orientation donnée par la société mère, StarNova. Ce faisant, SableTel fournit à ses clients de partout au Canada un service de qualité élevée pour répondre à leurs besoins en matière de télécommunications, utilisant des systèmes de technologie et de soutien à la clientèle des plus modernes.

Vision : SableTel s'arrime à la mission de StarNova en créant de la valeur grâce à ses gens, à sa technologie et à son service hors pair. En tant qu'entreprise de premier plan du secteur canadien des télécommunications, SableTel tient à utiliser une technologie de pointe, afin de répondre aux besoins technologiques et autres de ses clients.

Proposition de valeur : Une création de valeur grâce à ses gens et un service hors pair suppose une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client. Cela implique en général un produit ou un service de qualité supérieure offert à un prix élevé, parce que le client ciblé valorise un tel niveau de service. Ce n'est pourtant visiblement pas le cas vu la perte de deux clients importants, la rotation élevée du personnel des ventes. En contrepartie, un positionnement comme chef de file grâce à la technologie suppose une proposition de valeur axée sur le caractère novateur des produits. Ces deux propositions de valeur sont en opposition.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Si l'on ajoute le fait que le chef de la direction se préoccupe de réduire les coûts étant donné que le secteur de la téléphonie interurbaine évolue vers des coûts et des marges peu élevés (proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle), on se retrouve ici avec des priorités mal définies, voire diamétralement opposées.

En effet, lorsque la fourniture constante de technologie de pointe est un pilier essentiel de l'entreprise, la focalisation sur les coûts n'est peut-être pas la bonne approche, étant donné que les marges devraient être suffisantes pour soutenir les activités continues de R&D requises pour mettre en marché de nouveaux produits et services.

Plan actuel

Le plan actuel comporte des objectifs liés aux services suivants : service à la clientèle, ventes, technologies de l'information, ressources humaines et marketing. Je me suis penché sur les objectifs pour SableTel ainsi que sur les cibles établies. L'objectif du service finances concernant la rentabilité sera discuté lors de l'analyse du budget 2018.

Technologies de l'information – Objectif : Implanter une nouvelle technologie pour réduire le coût des ventes.

L'objectif s'arrime dans la mesure où il offre l'occasion d'augmenter les ventes en pénétrant un nouveau marché, ainsi que d'améliorer les processus internes grâce à la réduction des coûts, ce qui entraînera une amélioration générale des marges pour toutes les gammes de produits et services. SableTel s'orientera ainsi vers une proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle. L'objectif est valable et réalisable.

- Objectif principal : avec la nouvelle technologie, introduire un nouveau produit sur le marché pour soutenir la proposition de valeur axée sur le caractère novateur des produits, et réduire l'importance du service de téléphonie interurbaine, principale source de revenus. La téléphonie interurbaine est en train de devenir un marché hautement concurrentiel, devenant un marché saturé qui requiert une proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle au plus bas coût.
- Objectif secondaire : réduire le coût des ventes grâce à la nouvelle technologie. Dans l'hypothèse où le financement sera accordé pour que le Projet technologie sans fil soit mené à bien, cet objectif devrait être atteignable, et il appuie celui de fournir un service interurbain au plus bas coût possible tout en demeurant concurrentiel. Malheureusement, les économies ne seront pleinement réalisées qu'après 2018, lorsque le projet sera achevé.

Commentaire : La focalisation de l'ensemble des ressources des TI sur le Projet technologie sans fil assure la réalisation du projet. Cependant, les activités en cours et les besoins en TI ne peuvent pas être oubliés. Des ressources en TI doivent être mobilisées pour appuyer non seulement le personnel en place, mais aussi le nombre considérable de nouveaux employés qui seront engagés en 2018. Cela pourrait poser des difficultés futures.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Ressources humaines – Objectif : Fidéliser davantage nos employés actuels.

Il n'est pas évident de voir comment un régime de rémunération pour l'équipe de haute direction mettra un frein à la rotation élevée du personnel dans un secteur névralgique de l'organisation, en l'occurrence le Service des ventes. Si la rotation persiste, la diminution des marges s'accroîtra, car les ventes ne couvriront plus les coûts fixes à long terme sans une croissance sur les autres marchés pour compenser le déclin.

L'objectif d'améliorer le régime de rémunération pour fidéliser le personnel est valable. Le moyen choisi par SableTel pour accroître la motivation et générer davantage de ventes consiste à adopter un nouveau régime de rémunération. Mais cela ne fonctionnera que s'il est possible d'augmenter les ventes. Comme SableTel exerce ses activités sur un marché déjà saturé en ce qui concerne les secteurs de la téléphonie locale, de la téléphonie mobile et de l'accès Internet, l'augmentation des ventes est peut-être impossible.

Commentaire : L'adoption d'un régime de primes pour les dirigeants de SableTel peut aider à les conserver en poste. En revanche, ce régime pourrait avoir une incidence négative sur l'atteinte des cibles financières de 2018 parce qu'il augmentera la charge salariale. De plus, la fidélisation n'est pas tant un problème au niveau de la direction. Le problème se pose plus aux niveaux opérationnels de l'organisation. Le régime devrait donc être révisé, et un plan devrait être élaboré pour tous les échelons de l'organisation, la priorité étant accordée à l'arrimage du régime avec les objectifs stratégiques et les objectifs des niveaux opérationnels, en ciblant les indicateurs commerciaux qui se traduisent par l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Service à la clientèle – Objectif : Augmenter la satisfaction des clients.

L'objectif s'arrime avec ce que l'on croyait à l'origine être la proposition de valeur de SableTel. Toutefois, avec les marges qui rétrécissent, les niveaux de service n'ont pas pu empêcher la perte de clients. La diminution des marges, la baisse de la demande et la saturation complète du marché laissent croire que la proximité avec le client est tenue pour acquise. Mais il semble que les clients cherchent le meilleur prix, ce qui oblige le secteur à devenir plus efficace. Une augmentation de l'effectif en vue de mieux servir les clients actuels pour ne pas les perdre au profit de la concurrence pourrait être considérée comme un arrimage. Toutefois, il serait plus prudent d'attendre que la décision concernant l'orientation stratégique soit arrêtée.

Pour atteindre l'objectif d'augmenter la satisfaction de la clientèle, le Service à la clientèle devra rendre visite à 20 % de tous les clients chaque année (5 000 clients), et son personnel augmentera de 27 % (passant de 55 à 70 employés).

Commentaire : L'aspect logistique n'est pas clair. Exiger de rendre visite à 5 000 clients chaque année, ce qui représente moins de deux visites par semaine par employé, ne nécessite pas l'embauche de 15 personnes pour réduire le taux d'appels. Les charges au titre des salaires des 15 employés supplémentaires pourraient être mieux employées si le montant était plutôt utilisé pour fidéliser les employés actuels et les motiver à accroître leur productivité, et ainsi réduire la rotation du personnel. Le service à la clientèle est probablement avant tout affaire de motivation.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

La satisfaction des clients n'est pas une donnée mesurable pouvant servir d'indicateur de succès ; l'ajout de personnel pour rendre visite aux clients n'améliorera pas le service à la clientèle. C'est uniquement par l'utilisation et l'efficacité du produit et du service que la qualité du service offert aux clients peut être mesurée, au fil du temps. Idéalement, une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client est avant tout axée sur les clients et leurs besoins, quelle que soit la façon dont elle est concrétisée. L'accent sur le service à la clientèle pourrait aider à prévenir la perte d'autres clients. Cela dit, pour les visites, la priorité devrait être donnée aux clients les plus importants plutôt qu'aux plus proches géographiquement. Il serait préférable de répartir les clients de la liste d'après le volume de revenus et de gérer la liste en fonction de la rentabilité du portefeuille client plutôt que sur une base géographique.

La fidélisation du personnel représente déjà un problème que l'ajout de nouveaux employés pourrait aggraver. Par ailleurs, la capacité de maîtriser les coûts est l'une des forces de SableTel, et l'un des objectifs de Dan est de réduire les coûts futurs. Une augmentation de 27 % de l'effectif semble aller à l'encontre de cette logique.

Ventes – Objectif : augmenter les ventes de 15% en 2018 et de 10 % en 2019.

L'augmentation des ventes s'arrime avec l'objectif d'augmentation du bénéfice net de StarNova, car sans ventes, pas de croissance. Mais les moyens pour y parvenir ne sont pas clairs. Les quotas actuels ne sont pas atteints, de sorte qu'une augmentation de ceux-ci n'améliorera en rien la situation et risque même d'aggraver la rotation du personnel, puisqu'elle sera perçue comme rendant la prime plus difficile à obtenir. Il serait beaucoup plus avantageux de repenser la politique des quotas et d'établir un plan de recrutement.

Le secteur s'attend à une hausse globale de 1,5 %. Une augmentation de 2,3 % à 2,5 % du chiffre d'affaires actuel pour la téléphonie locale, la téléphonie mobile et Internet devrait être une cible atteignable. À noter qu'après retraitement des états financiers, l'objectif de 75 400 000 \$ équivaut à une augmentation de 21 % des ventes.

Commentaire : L'embauche de personnel supplémentaire devrait favoriser l'atteinte du chiffre d'affaires de 75 400 000 \$ visé. Cependant, le moment de l'embauche serait tributaire de la courbe d'apprentissage et du moment où sera déployée la nouvelle technologie.

Tout comme l'ajout de personnel au Service à la clientèle, l'augmentation de l'effectif du Service des ventes rendra plus difficile la réduction des coûts et fera ressortir davantage le problème de fidélisation du personnel auquel SableTel est actuellement confrontée.

Marketing – Objectif : Marge brute de 60%

L'augmentation des marges est un objectif qui cadre avec celui de StarNova qui veut augmenter la rentabilité. Comme l'indique la composition de la clientèle, c'est dans les groupes où il y a le plus de clients que le seuil de prix pour atteindre le volume visé peut être atteint, et c'est auprès de la clientèle qui génère le moins de produits, qui compte beaucoup de clients potentiels à cibler, que les possibilités de ventes sont les meilleures. Pour cibler ces différents clients avec des stratégies spécifiques, il faudrait un examen de la relation prix-quantité et de la capacité de compenser les escomptes pouvant être offerts à chaque niveau de prix au moyen d'une autre stratégie d'établissement des prix.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Commentaire : L'objectif est atteignable, mais les répercussions pourraient être importantes dans tous les secteurs. La hausse des prix serait modérée en ce qui concerne la téléphonie interurbaine, la téléphonie locale et les routeurs mais, sur un marché concurrentiel sensible aux prix, l'incidence sur les produits bruts peut être considérable. Comparativement à celles du secteur d'activité, les marges indiquent que SableTel se situe dans la moyenne avec ses activités actuelles. Mais le Projet technologie sans fil pourrait permettre une amélioration de 5 % des marges, ce qui permettrait à SableTel d'être plus concurrentielle.

Une marge brute de 60 % pour les services d'accès Internet et de transmission de données entraînerait une diminution importante des prix, ce qui devrait générer davantage de produits. Cependant, si les niveaux des produits demeurent les mêmes, cette variation des prix entraînerait une diminution de la marge brute. De plus, comme le matériel en stock est peut-être obsolète, il n'est probablement pas réaliste de viser une marge brute de 60 %.

Les objectifs du Service de marketing pourraient inclure celui-ci : faire un succès du lancement et de la mise en œuvre du Projet technologie sans fil une fois celui-ci approuvé.

Conclusion

Les objectifs stratégiques actuels de SableTel ne sont pas arrimés aux objectifs généraux de StarNova. Elle n'est pas focalisée clairement sur une proposition de valeur unique. Si elle poursuit dans cette voie, les assises financières de son existence vont probablement continuer à s'éroder, et elle fera aussi du tort à StarNova. SableTel doit sans doute se réorganiser.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat critique certains objectifs du plan stratégique de Dan.

Compétent – Le candidat critique plusieurs objectifs du plan stratégique de Dan en fonction de la mission, de la vision ou de la proposition de valeur de StarNova.

Compétent avec distinction – Le candidat critique la plupart des objectifs du plan stratégique de Dan en fonction de la mission, de la vision et de la proposition de valeur de StarNova.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Occasion d'évaluation n° 9 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat prépare une analyse des avantages et des risques du Projet technologie sans fil.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques. En particulier : a) Analyser les différentes options stratégiques à partir d'un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs.	B	A

Analyse du Projet technologie sans fil

(Les candidats peuvent arrimer leur analyse avec les principaux paramètres de la simulation, à savoir : la mission et la vision, la proposition de valeur, les objectifs stratégiques, les FFPM, les contraintes ou les facteurs clés de succès.)

Avantages :

- L'introduction de la nouvelle technologie cadre avec l'idée générale de la mission de StarNova, qui est de fournir aux clients un service de qualité élevée grâce aux nouvelles technologies.
- SableTel a de toute évidence un champion pour le projet, à savoir le chef de la direction, car sa détermination à mener à bien le projet est manifeste.
- SableTel maîtrisera les facteurs clés de succès actuels du secteur d'activité, soit une technologie de pointe pour la prestation des services et la variété des produits pour permettre les ventes croisées ou la facturation unique.
- L'un des principaux secteurs du marché (la téléphonie interurbaine) connaît un déclin rapide, ce qui augmente les pressions sur la trésorerie.
- SableTel pourrait accentuer son avantage concurrentiel en étant la première sur le marché avec son logiciel propriétaire.
- Il est possible de continuer à tirer parti des subventions publiques si accessibles.
- L'infrastructure sans fil n'est pas tributaire des réseaux terrestres ou de téléphonie mobile actuels.
- Le taux d'utilisation d'un fournisseur interne de services à coûts fixes (TI) augmentera.
- La croissance du secteur de l'accès Internet se poursuit.
- On s'attend à ce que les marges d'un autre secteur (la téléphonie mobile) fassent l'objet d'une plus forte pression sous l'effet de la concurrence, mais comme le portefeuille de produits de SableTel est diversifié, les effets devraient être atténués.
- Les principaux acteurs sur le marché ne réinvestissent pas dans les infrastructures filaires ; tous les réseaux de transmission seront un jour sans fil, ce qui implique une transition ou un retrait.
- Il y a une possibilité de regagner les deux clients perdus grâce au nouveau produit.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Inconvénients :

- SableTel appartient à un secteur où la technologie évolue rapidement. En conséquence, le délai de récupération des coûts liés à un projet tel que celui-ci doit être relativement court. Un délai de récupération de 6,15 ans pourrait ne pas être acceptable dans ce secteur.¹
- Le coût de 20 millions \$ n'est qu'une estimation et pourrait augmenter ou diminuer à mesure de l'avancement du projet. Ceci augmente le degré de risque associé au projet du point de vue de l'évaluation financière.
- Comme pour tous les projets de technologie, il existe un risque technologique important que le projet n'aboutisse pas aux résultats souhaités. La technologie n'a pas fait ses preuves et il se peut que le projet ne génère pas l'augmentation prévue de 5 % des marges pour tous les produits et services.
- Depuis quelques années, SableTel et le secteur des télécommunications en général connaissent une diminution des ventes. Une diminution des ventes signifie que les avantages attendus du projet continueraient à diminuer au fil du temps.
- Toute l'attention du personnel actuel des TI sera mobilisée par le projet, de sorte qu'il y aura une pénurie de ressources pour assurer le fonctionnement de SableTel, d'où la possibilité de dépassements de coûts non identifiés.
- La participation d'Industrie Canada expose SableTel plus rapidement et davantage à la concurrence du marché, ce qui réduit la durée de l'avantage concurrentiel.
- Un projet d'une telle envergure requiert des rencontres plus fréquentes avec le Comité de direction, en raison de son importance et de son incidence potentielle sur le succès de SableTel.
- L'équipe des ventes en place est incapable d'atteindre les cibles de ventes actuelles avec un portefeuille de produits qu'elle connaît ; l'introduction d'un nouveau produit pourrait creuser l'écart par rapport aux cibles plutôt que le combler.
- Actuellement, la rotation au sein du personnel des ventes est élevée; ce n'est pas là une base solide pour le lancement d'un nouveau produit.
- La faisabilité du projet demeure incertaine et dépend de l'évaluation d'un tiers.
- Puisque le risque du projet est plus élevé que la moyenne, son CMPC serait de deux points de pourcentage plus élevé que celui de SableTel. Le coût du financement du projet en sera plus élevé.

¹ L'avantage tiré du projet est une augmentation estimative des marges de 5 % pour tous les produits et services. En utilisant des produits estimatifs de 65 millions \$ (les produits de 2016 et de 2017 s'élevaient à environ 65 millions \$), l'augmentation de la marge sur une base annuelle s'élèverait à 3 250 000 \$. Si l'on divise les coûts de 20 millions \$ par un avantage annuel de 3 250 000 \$, on obtient un délai de récupération de 6,15 ans.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 de cet indicateur principal.

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 avantages et les risques du Projet technologie sans fil.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable des avantages et des risques du Projet technologie sans fil.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie des avantages et des risques du Projet technologie sans fil.

Occasion d'évaluation n° 10 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat commente les questions de nature opérationnelle, et recommande des améliorations.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
2.4.1	Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie. En particulier : a) Déterminer si les systèmes de contrôle et les structures redditionnelles permettent efficacement d'arrimer les ressources et la stratégie ; c) Analyser l'efficacité des initiatives visant à régler les principales questions de gestion des ressources humaines.	B	A

Évaluation des problèmes liés à l'exploitation

Contrôles internes

- i) Réunions du Comité de direction une fois l'an seulement

Il est fortement recommandé que, pendant la phase de développement et la phase de réalisation du Projet technologie sans fil, le Comité se réunisse plus régulièrement avec SableTel pour s'assurer que les projets liés à l'amélioration continue et le nouveau Projet technologie sans fil se déroulent dans le respect des échéanciers, des budgets et du cadre prévus. Les marges en dépendent.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

ii) Procédures d'approvisionnement

Comme nous ne connaissons pas la composition des stocks et que nous n'avons pas de balances chronologiques, nous ignorons quelle est la limite établie. L'achat d'équipement et de matériel devrait être géré d'une façon qui ne limite pas l'habilitation du personnel sur le terrain, mais qui protège l'entreprise du risque financier. Des limites devraient être fixées pour les dépenses, de manière que tout achat de biens non durables qui risquent de prendre de l'âge soit approuvé lorsqu'une limite définie est atteinte. De même, au-delà d'une limite définie, tout achat d'ordre général devrait nécessiter l'approbation d'un supérieur hiérarchique.

Hypersensibilité des stocks à l'obsolescence

SableTel est exposée au risque sur stocks, en raison de la courte durée de vie de la technologie propre à ses stocks. L'hypersensibilité du matériel dans ce secteur d'activité justifie un examen plus serré des processus relatifs à la quantité économique de commande suivis par le Service des achats. Des listes de stocks établies selon la méthode ABC permettraient de mieux comprendre les relations quantité/valeur des commandes spécifiques afin de favoriser l'efficacité des pratiques en matière de commandes et des processus d'approbation.

Protection des actifs : assurance limitée

Un examen des immobilisations (c'est-à-dire des actifs stratégiques — tours de transmission) doit être effectué afin d'évaluer pleinement le risque d'interruption prolongée, ainsi que la perte estimative de revenus et/ou de clients découlant d'une interruption. Une fois établi le risque, l'estimation actuarielle peut être utilisée pour déterminer le montant de l'assurance que SableTel devrait contracter. Le niveau de risque est élevé parce que l'infrastructure ne sera jamais en meilleur état et ne peut que se détériorer, puisque les principaux acteurs n'investissent plus dans cette technologie et qu'ils vont laisser l'infrastructure se déprécier sans réinvestir d'argent.

Absence de plan de secours pour la prestation des services

Des risques considérables ont été mis en lumière par le passage de l'ouragan Baylee, ce qui montre la nécessité d'une planification d'urgence pour minimiser le temps d'indisponibilité du réseau de téléphonie mobile de SableTel. SableTel et sa société mère, StarNova, devraient immédiatement entamer des négociations avec un important fournisseur de services d'envergure nationale dans le but d'acheter une capacité de transmission, pour se prémunir contre une autre catastrophe comme celle qui est survenue récemment. L'absence d'un mode de transmission secondaire expose SableTel à des pertes considérables de flux de rentrées qui, une fois perdus, ne seront peut-être pas recouvrables, en particulier pour les renouvellements d'abonnements qui coïncideraient avec une période d'interruption. Des procédures de gestion des risques doivent être élaborées.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Perte de deux clients importants

Il faut trouver une raison expliquant pourquoi ces clients ont été perdus. La situation est sérieuse au point où Dan Wilson devrait faire un appel personnel à la personne responsable des ventes. Il faut investir beaucoup plus d'argent et d'efforts pour récupérer un client perdu que pour conserver un client. Il est inacceptable que deux clients aient brusquement tourné le dos à l'entreprise parce qu'ils étaient insatisfaits. Il faut mettre davantage de contrôles en place en ce qui concerne les programmes de fidélisation de la clientèle. Si ces clients n'étaient pas satisfaits, il aurait dû y avoir un processus pour que leurs doléances soient entendues et consignées, et qu'on puisse remédier au problème.

Incapacité d'atteindre les quotas de vente et rotation élevée

Ce problème lié à l'exploitation constitue en fait un cercle vicieux. Les ventes diminuent et les quotas ne sont pas atteints, ce qui pousse les employés à démissionner, d'où d'importantes pénuries de personnel, ce qui accentue les pressions pour l'atteinte de quotas encore plus élevés. Les problèmes se conjuguent pour créer la spirale qu'on observe. Le personnel est récompensé pour les ventes réalisées, mais la demande est en baisse et la concurrence se fait plus vive. L'évaluation de la performance des vendeurs devrait faire en sorte que ceux-ci ne soient pas pénalisés à cause de quotas inatteignables.

Les quotas devraient plutôt être liés aux tendances du marché. Ainsi, dans un marché baissier, la mesure de référence pourrait être établie à 5 % de mieux que la tendance du marché. Cette formule ne résout pas le problème de la nécessité d'augmenter les ventes, mais elle pourrait contribuer à réduire l'exode du personnel des ventes.

Personnel des ventes

Rien n'indique que SableTel ait de la difficulté à conserver ses dirigeants, mais elle a un problème de fidélisation du personnel des ventes. Si elle adopte un régime de primes, elle devrait cibler le personnel des ventes. Le Conseil devrait déterminer à une date ultérieure s'il faudrait instaurer un tel régime à l'intention des dirigeants, et à quel moment le cas échéant. L'instauration d'un régime de primes pour le personnel des ventes aidera à combler l'écart entre la rémunération versée par SableTel et les salaires payés dans le secteur d'activité. De plus, dans le but d'améliorer l'exploitation afin de soutenir la poursuite constante de l'excellence opérationnelle, certaines autres recommandations s'imposent.

Accès à l'information

Les cadres sous le niveau vice-président reçoivent uniquement l'information qui est directement liée à leur propre service. Cette mauvaise circulation de l'information nuit à la capacité décisionnelle des gestionnaires. Chacun pourrait élaborer des objectifs qui ne sont pas cohérents avec ceux des autres. Les gestionnaires devraient recevoir de l'information sur les objectifs d'ensemble de SableTel et sur la façon dont ils peuvent contribuer à réaliser sa vision. L'accès interfonctionnel aux répertoires devrait être sérieusement envisagé.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Sous-utilisation des TI

La sous-utilisation des TI est surprenante, puisqu'il semble y avoir une abondance de ressources en TI disponibles pouvant être réaffectées au Projet technologie sans fil. Pourtant, la possibilité de donner un accès interfonctionnel aux différents répertoires d'information, par exemple, ne semble pour le moment pas envisagée. Il se pourrait que le personnel des TI doive y consacrer du temps.

Recouvrement des créances

La récente accumulation des créances par rapport à l'exercice précédent signale un problème fondamental sous-jacent sur lequel il faut enquêter. La cause première de cette augmentation doit être déterminée afin que des contrôles puissent être conçus et mis en place, de manière que les créances ne représentent pas une part aussi importante du fonds de roulement.

Politique de prix

SableTel semble établir ses prix en se fondant sur une marge brute standard qui peut ou non être révélatrice de la valeur du produit ou du service offert. Je crois qu'il faudrait examiner si cette méthode est appropriée. Une autre méthode possible consisterait à établir les prix en fonction des prix concurrentiels ou de la valeur. Le secteur des télécommunications est concurrentiel, ce qui veut dire que c'est le marché qui détermine la capacité de réaliser des marges. Les prix devraient être établis en fonction de ceux des concurrents.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques questions de nature opérationnelle ou tente de suggérer des améliorations.

Compétent – Le candidat traite de certaines questions de nature opérationnelle, puis suggère des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs questions de nature opérationnelle, puis suggère des améliorations.

Occasion d'évaluation n^o 11 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat évalue l'information financière présentée dans le budget 2018, puis prépare un budget révisé.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
3.2.1	Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	A	A
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	B	s.o

On m'a demandé « d'évaluer l'information financière présentée dans le budget de 2018, puis de préparer un budget révisé »

L'analyse qui suit part du budget de 2018 décrit par Dan Wilson lors de sa présentation au comité de direction (colonne 1), propose des ajustements raisonnables à apporter aux postes des états financiers (colonne 2), et établit un budget révisé ou redressé (colonne 3). À noter qu'il a fallu poser des hypothèses, et qu'il faudrait obtenir davantage d'information et l'analyser avant de finaliser ce budget. En outre, le budget doit être « apparié » aux autres composantes du plan stratégique pour faire en sorte qu'ils soient cohérents.

Tous les montants sont en milliers de dollars.

Description	SableTel – 2018 Budget (non révisé)	SableTel – 2018 Ajustements	SableTel – 2018 Budget (révisé)
Produits (note 1)	75 400 \$	(9 350) \$	66 050 \$
Coût des ventes (note 2)	33 930	(2 226)	31 704
Marge brute (note 2)	41 470	(7 124)	34 346
Frais de VM&A, intérêts (note 3)	37 250	(750)	36 500
Résultat net	4 220 \$	(6 374) \$	(2 154) \$
Amortissements (connus)	7 500 \$		7 500 \$
Dépenses en immobilisations (connues)	(32 000)		(32 000)
Flux de trésorerie	(20 280) \$	(6 374) \$	(26 654) \$
Marge brute	55 %	s.o.	52 %

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Hypothèses et raison des ajustements

Note 1 — Produits

Selon les prévisions, les produits devraient augmenter de 15,9 % en 2018 (et ceci, avant même que les produits de 2017 soient ajustés pour tenir compte de la subvention gouvernementale). En 2017, les ventes de SableTel ont diminué de 0,2 % avant ajustements et de 4,4 % après ajustement pour tenir compte de la subvention d'Industrie Canada. En outre, on s'attend à ce que le chiffre d'affaires du secteur augmente en moyenne de 1,5 % en 2018. Il semble donc peu probable que les ventes de SableTel augmentent de 15,9 % au cours de la prochaine année. De plus, il y a un fort taux de roulement au sein de l'équipe de ventes. Les 16 nouveaux vendeurs que Dan projette d'embaucher ne seront peut-être pas aussi performants, par manque d'expérience, ce qui pourrait entraîner la perte de clients. D'autres facteurs laissent croire que le chiffre d'affaires risque d'être inférieur en 2018, à savoir le fait que SableTel a perdu deux clients importants en 2017 et que son réseau de téléphonie mobile est actuellement hors service et donc peu susceptible de générer des rentrées de fonds.

Cependant, d'autres facteurs peuvent freiner la baisse des ventes, dont la mise en œuvre d'une politique d'établissement des prix plus souple, qui contribuera vraisemblablement au succès de l'équipe des ventes. De plus, le fait que plusieurs nouveaux vendeurs auront été engagés et pourront être formés doit être pris en compte.

Compte tenu de ce qui précède, j'ai projeté que les ventes de SableTel augmenteront de 1,5 % au cours de la prochaine année compte non tenu de la subvention d'Industrie Canada, conformément aux prévisions sectorielles. Ceci entraîne donc une diminution des produits projetés de 9 350 000 \$.

Nous devons surveiller l'évolution des ventes de près au cours des prochains mois afin de déterminer s'il y a lieu de réviser les projections à la baisse, car l'augmentation de 1,5 % peut ne pas se matérialiser du fait de la stratégie actuelle de SableTel.

Note 2 — Coût des ventes et marge brute

Il est difficile de prédire quelle sera la marge brute et, conséquemment, le coût des ventes de la prochaine année. D'une part, la concurrence augmente et la marge brute sectorielle diminue depuis deux ans. D'autre part, SableTel en est à mettre au point une nouvelle technologie qui pourrait sensiblement augmenter sa marge. Toutefois, le Projet technologie sans fil ne sera pas mené à terme avant 2018 et n'aura donc aucune incidence sur la marge de l'exercice 2018.

J'ai estimé que la marge brute sera de 52 % en 2018. Cette marge se rapproche de la moyenne sectorielle pour 2017, ainsi que de la marge brute de SableTel pour 2017 une fois supprimée l'incidence de la subvention gouvernementale. À noter que la marge brute de SableTel, après tous les ajustements comptables, serait inférieure à 46 %, mais ce chiffre comprend une charge pour désuétude des stocks qui n'est pas susceptible de se répéter à l'avenir.

De plus, on ne sait pas trop quel impact la politique d'établissement des prix « non standard » aura sur SableTel. Mon analyse ne tient pas compte de ce facteur qui pourrait toutefois avoir une incidence négative importante sur la marge de 2018. On s'attend cependant à ce que toute perte soit compensée par les volumes vendus, de sorte que l'incidence nette pourrait être minime.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Note 3 — Charges

Les frais de VM&A et la charge d'intérêts de 2017 totalisaient 33 179 355 \$ avant ajustements. Ce montant était artificiellement bas en raison de la capitalisation des frais liés au Projet technologie sans fil. Un total des charges plus normalisé pour 2017 aurait été d'environ 42 millions \$ (33 millions \$ plus les frais de R&D de 2016 et de 2017 capitalisés à tort en 2017).

L'une des grandes questions qui restent est de savoir si le Projet technologie sans fil répondra aux critères de capitalisation en 2018. Si l'on suppose que ce soit le cas, les charges de 2018 devraient s'élever à environ 36,5 millions \$: 42 millions \$ en 2017, moins 9 millions \$ en frais de R&D (les charges seraient capitalisées en 2018), plus 2 % pour tenir compte de l'inflation, plus le salaire des nouveaux effectifs (nombre estimatif de 31 nouveaux employés au salaire estimatif de 60 000 \$ par employé), plus le nouveau régime de primes dont le coût est estimé à 1 million \$. En conséquence, j'ai réduit les charges budgétées, les faisant passer à 36,5 millions \$ pour l'exercice terminé le 31 août 2017, en me fondant sur cette analyse.

Si les frais liés au Projet technologie sans fil ne sont pas capitalisés, les charges devraient sans doute s'approcher de 60 millions \$. Cependant, que ces frais soient capitalisés ou passés en charges, cela n'aura aucune incidence sur les flux de trésorerie de SableTel ni sur le montant de financement dont elle a besoin.

Enfin, il n'est pas indiqué que SableTel a inclus des estimations pour les éléments suivants dans le total des frais de VM&A présenté dans le budget : coût de réparation des tours endommagées, coûts liés au nouveau régime de primes, cotisation au CRTC révisée, coûts de l'accès interfonctionnel au répertoire, etc.

Autres montants

Du point de vue des flux de trésorerie, aucun autre montant n'a été pris en compte dans le budget ci-dessus. Ainsi, SableTel a un important solde de créances dans ses livres au 31 août 2017. Si elle peut convertir ses comptes créances en liquidités en 2018 et réduire le solde de ce poste à un niveau plus acceptable, il se peut que cela réduise le financement demandé à StarNova. D'autres modifications du fonds de roulement auraient aussi pu être considérées dans l'analyse des flux de trésorerie et pourraient influencer sur le financement demandé.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 de cet indicateur principal.

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 l'information financière présentée dans le budget de 2018 ou tente de préparer un budget révisé.

Compétent – Le candidat évalue certains postes contenus dans le budget, puis prépare un budget révisé.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue plusieurs postes contenus dans le budget, puis prépare un budget révisé.

Occasion d'évaluation n° 12 (Rôle en Gestion de la performance – PROFONDEUR)

Le candidat évalue la probabilité que le résultat prévu soit atteint, évalue les besoins de trésorerie de SableTel, puis commente sur les perspectives d'avenir de SableTel.

Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Gestion de la performance.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-1 Gestion de la performance
1.4.5	Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégique et opérationnelles sur les résultats financiers. En particulier : a) Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie.	B	A

Quelle est la probabilité que le résultat prévu soit atteint?

Selon les chiffres de 2018, le résultat budgété par Dan n'est pas atteignable et SableTel ne sera pas rentable en 2018. Pour qu'elle le devienne, des changements significatifs devront être apportés, notamment en prenant des mesures immédiates pour augmenter les ventes ou diminuer les charges, ou faire les deux. SableTel ne peut attendre que se réalisent les avantages associés au Projet technologie sans fil qui, pour l'heure, n'ont pas encore été démontrés.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Besoins de trésorerie

Les projections de flux de trésorerie révisées montrent qu'il faudra plus de capitaux que ce qui est prévu au budget. Les liquidités requises pour l'exercice 2018 de SableTel sont estimées à près de 27 millions \$. Les projections devraient être poussées au-delà de 2018 pour vérifier que les exercices 2018 et suivants généreront suffisamment de flux de trésorerie disponibles pour justifier les dépenses de 20-22 millions \$ consacrées au Projet technologie sans fil.

Perspectives d'avenir

Après ajustement des états financiers de 2017, la situation financière de SableTel semble précaire. Selon les états financiers retraités, les produits sont de 62,3 millions \$ et la perte nette se chiffre à 12,6 millions \$. Après révision du budget de 2018, la situation financière ne semble pas s'améliorer. La perte nette se chiffre à 2,154 millions \$ et les besoins de trésorerie à 26 654 \$. Il est douteux que SableTel soit viable sans l'aide de StarNova.

La situation s'est beaucoup détériorée au cours de la dernière année et est maintenant bien inférieure aux moyennes sectorielles. Cela inclut un niveau élevé d'endettement, laissant entendre que la situation financière de l'établissement est précaire. Il est peu probable que SableTel réussisse dans l'avenir sans l'apport de changements significatifs.

Compte tenu du marché sur lequel SableTel est actuellement active, il faut choisir : le déplacement, le remplacement, l'amélioration ou la protection de la position sur le marché ou des ventes de produits. SableTel doit faire face à un déclin rapide du marché de la téléphonie interurbaine et, à défaut de le remplacer sans tarder, elle va se rendre compte que les améliorations marginales que peuvent lui procurer «le déplacement, l'amélioration ou la protection» ne la mettront pas à l'abri d'une faillite.

Une fois approuvé, le Projet technologie sans fil apportera un volume de ventes substantiel qui permettra non seulement d'accroître la base commerciale dont dispose actuellement SableTel, mais aussi de remplacer dans une certaine mesure le chiffre d'affaires qu'elle perd annuellement dans le secteur de la téléphonie interurbaine. L'arrimage avec la mission est démontré par le fait que le projet pourra accroître la rentabilité d'une année à l'autre et assurer la variété des produits dans le secteur des télécommunications.

Avant d'investir plus de 20 millions \$ dans le Projet, il faut toutefois attendre que la faisabilité technique du projet soit démontrée. SableTel ne court un plus grand risque que si le Projet technologie sans fil n'est pas viable et qu'elle n'a rien pour remplacer la téléphonie interurbaine. En pareil cas, il lui faudra prendre des initiatives radicales d'amélioration interne pour optimiser les revenus et réduire au minimum les coûts internes. Certaines de ces recommandations devraient d'ailleurs être mises en œuvre quel que soit le résultat du Projet technologie sans fil.

ÉTUDE DE CAS SABLETEL

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 de cet indicateur principal.

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

En voie vers la compétence – Le candidat évalue la probabilité que le résultat prévu soit atteint, puis tente d'évaluer les besoins de trésorerie de SableTel ou tente de commenter l'avenir de SableTel.

Compétent – Le candidat évalue la probabilité que le résultat prévu soit atteint, calcule ou commente les besoins de trésorerie de SableTel, et commente de manière raisonnable l'avenir de SableTel.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue la probabilité que le résultat prévu soit atteint, évalue les besoins de trésorerie de SableTel, puis commente l'avenir de SableTel.