

# ÉTUDE DE CAS

## SABLETEL<sup>1</sup>

### 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.

---

<sup>1</sup> Le cas SableTel fait l'objet d'une analyse approfondie dans les volumes suivants :  
Deslauriers Sylvie, Comptabilisez vos succès Longs cas – Rôle en Certification, AB + Publications, 2017.  
Deslauriers Sylvie, Comptabilisez vos succès Longs cas – Rôle en Gestion de la performance, AB +, 2017.

## 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>
<b>Information commune – À lire quel que soit votre rôle</b>	
Contexte.....	3
<b>Travail à faire selon votre rôle - lire seulement le texte relatif au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
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
<b>Information commune – À lire quel que soit votre rôle</b>	
ANNEXE I Composition de la clientèle au 1 <sup>er</sup> 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
<b>Informations particulières – Lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
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<sup>er</sup> 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<sup>ER</sup> 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 (Projet)	2016 (Non audité)	2015 (Non audité)
<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

	<b>2017</b> <i>(Projet)</i>	<b>2016</b> <i>(Non audité)</i>	<b>2015</b> <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"><li>○ Retour à la rentabilité en 2017</li><li>○ 20 millions \$ de plus seront investis dans le Projet technologie sans fil en 2018</li><li>○ Ventes de 2018 : 75,4 millions \$</li><li>○ Profit de 2018 : 4,22 millions \$</li><li>○ Financement demandé à StarNova en 2018 : 22 millions \$</li></ul>	<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 <sup>1</sup> 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)

<sup>1</sup> 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<sup>er</sup> 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*

<b>Description</b>	<b>Jusqu'au 31 août 2015</b>	<b>Après le 31 août 2015</b>
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
<b>Ratios de rentabilité</b>			
Rendement des capitaux propres	9,6 %	10,5 %	10,2 %
<b>Analyse des marges</b>			
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 %
<b>Rotation</b>			
Rotation des créances clients	6,7 x	6,9 x	6,9 x
<b>Liquidité à court terme</b>			
Ratio du fonds de roulement	0,8 x	0,8 x	0,8 x
<b>Solvabilité à long terme</b>			
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	8,1 x	8,3 x	8,0 x
<b>Croissance par rapport à l'année précédente</b>			
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><b>Technologies de l'information (TI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Planter une nouvelle technologie pour réduire le coût des ventes<ul style="list-style-type: none"><li>• Achèvement du Projet technologie sans fil pour améliorer les marges de 5 %</li><li>• Date d'implantation – 1<sup>er</sup> janvier 2019</li><li>• Le Service des TI canaliserait toutes ses ressources vers ce projet en 2018</li></ul></li></ul> <hr/> <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Fidéliser davantage nos employés actuels<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoption d'un nouveau régime de primes pour les dirigeants en 2018 pour aider à garder les plus compétents</li></ul></li></ul>	<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><b>Service à la clientèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Augmenter la satisfaction des clients<ul style="list-style-type: none"><li>• 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)</li><li>• Le personnel du Service à la clientèle passera de 55 à 70 employés</li></ul></li></ul> <hr/> <p><b>Ventes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Augmenter les ventes de 15 % en 2018 et de 10 % en 2019<ul style="list-style-type: none"><li>• 16 nouveaux vendeurs seront embauchés (pour un total de 120 vendeurs)</li><li>• Chaque vendeur se verra attribuer un quota de ventes plus élevé</li></ul></li></ul>	<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) FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

*Suite et fin de la présentation de Dan Wilson*

<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Marge brute de 60 %<ul style="list-style-type: none"><li>• 60 % de la marge sera utilisée pour l'établissement de tous les prix standard</li><li>• Introduction d'une « politique d'établissement des prix non standard » qui servira pour les cas particuliers</li></ul></li></ul> <hr/> <p><b>Finances</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Augmenter la rentabilité<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir le budget (ci-après)</li></ul></li></ul>	<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
<b>Ratios de rentabilité</b>			
Rendement des capitaux propres	9,6 %	10,5 %	10,2 %
<b>Analyse des marges</b>			
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 %
<b>Rotation</b>			
Rotation des créances clients	6,7 x	6,9 x	6,9 x
<b>Liquidité à court terme</b>			
Ratio du fonds de roulement	0,8 x	0,8 x	0,8 x
<b>Solvabilité à long terme</b>			
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	8,1 x	8,3 x	8,0 x
<b>Croissance par rapport à l'année précédente</b>			
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><b>Technologies de l'information (TI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Planter une nouvelle technologie pour réduire le coût des ventes<ul style="list-style-type: none"><li>• Achèvement du Projet technologie sans fil pour améliorer les marges de 5 %</li><li>• Date d'implantation – 1<sup>er</sup> janvier 2019</li><li>• Le Service des TI canaliserait toutes ses ressources vers ce projet en 2018</li></ul></li></ul> <hr/> <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Fidéliser davantage nos employés actuels<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoption d'un nouveau régime de primes pour les dirigeants en 2018 pour aider à garder les plus compétents</li></ul></li></ul>	<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><b>Service à la clientèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Augmenter la satisfaction des clients<ul style="list-style-type: none"><li>● 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)</li><li>● Le personnel du Service à la clientèle passera de 55 à 70 employés</li></ul></li></ul> <hr/> <p><b>Ventes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Objectif – Augmenter les ventes de 15 % en 2018 et de 10 % en 2019<ul style="list-style-type: none"><li>● 16 nouveaux vendeurs seront embauchés (pour un total de 120 vendeurs)</li><li>● Chaque vendeur se verra attribuer un quota de ventes plus élevé</li></ul></li></ul>	<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. »

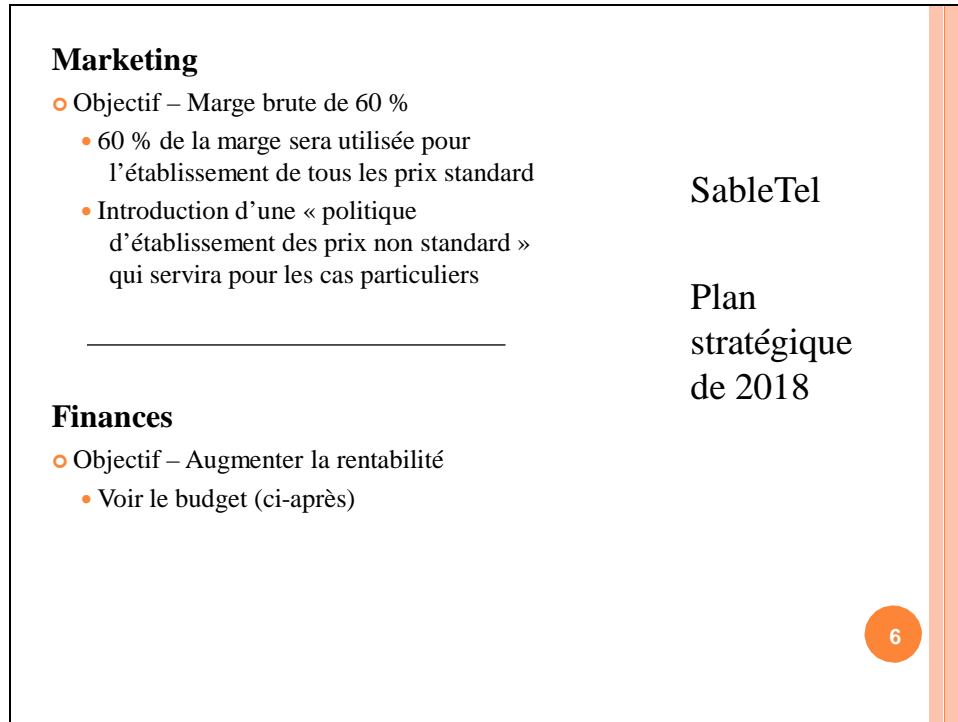
Comité – « Comment se compare la rémunération des vendeurs par rapport au secteur? »

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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>1</sup>**

**(5 heures)**

**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.

---

<sup>1</sup> Le cas SableTel fait l'objet d'une analyse approfondie dans les volumes suivants :

Deslauriers Sylvie, Comptabilisez vos succès Longs cas – Rôle en Certification, AB + Publications, 2017.

Deslauriers Sylvie, Comptabilisez vos succès Longs cas – Rôle en Gestion de la performance, AB +, 2017.



## 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> 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>	<b>1</b>	<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)	<b>4</b>	60 432 502
Impôts différés	35 629			35 629
Immobilisations incorporelles	<u>10 753 709</u>	<u>(9 160 250)</u>	<b>2</b>	<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>	<b>(A)</b>	<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) \$	<b>3</b>	62 322 224 \$
Coût des ventes	<u>30 714 869</u>	<u>2 539 572</u>	<b>1</b>	<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	<b>2, 3, 4</b>	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>	<b>(A)</b>	<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° 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<sup>1</sup>**

**(5 heures)**

**SOLUTION**

**(Rôle en Certification)**

**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.

---

<sup>1</sup> Le cas SableTel fait l'objet d'une analyse approfondie dans le volume suivant :

Deslauriers Sylvie, Comptabilisez vos succès Longs cas – Rôle en Certification, AB + Publications, 2017.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### SABLETEL GUIDE DE CORRECTION – CERTIFICATION

On attend du candidat qui assume un rôle en Certification qu'il ébauche un plan d'audit pour les états financiers non consolidés de 2017 de SableTel. On s'attend aussi à ce que le candidat traite des erreurs importantes au chapitre de l'information financière contenue dans le projet d'états financiers et qu'il se penche, entre autres sur l'incidence du projet de premier appel public à l'épargne (PAPE) et de la présence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sur les diverses missions.

Le plan d'audit doit comprendre un examen analytique détaillé des postes de l'état du résultat global, une évaluation des facteurs de risque, une recommandation sur le seuil de signification, la détermination de la stratégie suivi des procédures à mettre en œuvre pour les secteurs présentant un risque élevé.

On attend finalement des candidats qu'ils fournissent des conseils professionnels au sujet du dépôt des rapports de SableTel auprès du CRTC pour le calcul des cotisations à verser. On leur demande aussi d'analyser le type de rapport à produire, de préparer une stratégie appropriée, d'estimer l'erreur des cotisations à verser au CRTC pour finalement décrire les procédures à mettre en œuvre afin de s'assurer de leur exactitude.

#### Occasion d'évaluation n° 6 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat effectue un examen analytique détaillé de l'état du résultat global dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O-3 Certification
3.2.3	Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts	A	-
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations à fournir.	B	A

#### Examen analytique aux fins de l'évaluation des risques

L'analyse des écarts fournie par Dan Wilson n'est pas du tout utile pour notre audit. Elle n'est pas assez détaillée pour nous fournir des éléments probants relativement aux chiffres présentés dans l'état du résultat global, ni même pour nous aider en ce qui concerne les procédures analytiques aux fins de l'évaluation des risques. Nous mettrons donc en œuvre nos propres procédures analytiques afin d'identifier les secteurs pouvant être exposés à des risques d'anomalies significatives.

À noter que, dans l'analyse, les chiffres de 2017 ne sont comparés qu'avec ceux de l'exercice précédent le plus récent (2016).

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

	<b>Montant de 2017</b>	<b>Montant de 2016</b>	<b>Écart</b>	<b>Variation en %</b>
Produits	65 072 224 \$	65 176 742 \$	(104 518)\$	(0,2)%
Coût des ventes	30 714 869	30 591 682	123 187	(0,4)%
Charges				
Ventes et marketing	16 875 413	16 583 825	291 588	1,8 %
Administration	13 336 292	16 411 245	(3 074 953)	(18,7)%
Charge d'intérêts	2 967 650	2 877 850	89 800	3,1 %

Nous pouvons nous servir des notes 1 et 2 pour ventiler les produits et le coût des ventes par gamme de produits et de services, et aussi comparer les marges brutes, afin d'identifier les secteurs où les chiffres semblent inhabituels et pourraient comporter des anomalies.

<b>Catégorie de produits</b>	<b>Montant de 2017</b>	<b>Montant de 2016</b>	<b>Écart</b>	<b>Variation en %</b>
Téléphonie interurbaine	28 050 628 \$	33 069 103 \$	(5 018 475)\$	(15,2)%
Téléphonie locale	24 567 800	23 679 870	887 930	3,7 %
Téléphonie mobile	4 238 967	3 963 200	275 767	7,0 %
Accès internet et transmission de données	3 789 070	2 896 739	892 331	30,8 %
Routeurs et modems	1 675 759	1 567 830	107 929	6,9 %
Subvention d'Industrie Canada	2 750 000	-	2 750 000	100,0 %
<b>Total</b>	<b>65 072 224 \$</b>	<b>65 176 742 \$</b>	<b>(104 518)\$</b>	<b>(0,2)%</b>

<b>Coût des ventes par catégorie</b>	<b>Montant de 2017</b>	<b>Montant de 2016</b>	<b>Écart</b>	<b>Variation en %</b>
Téléphonie interurbaine	11 943 020\$	12 561 728 \$	(618 708)\$	(4,9)%
Téléphonie locale	11 067 818	10 684 562	383 256	3,6 %
Téléphonie mobile	2 204 529	2 087 618	116 911	5,6 %
Accès internet et transmission de données	1 002 159	795 119	207 040	26,0 %
Routeurs et modems	679 859	619 865	59 994	9,7 %
Cotisation au CRTC	3 817 484	3 842 790	(25 306)	(0,7)%
<b>Total</b>	<b>30 714 869 \$</b>	<b>30 591 682 \$</b>	<b>123 187 \$</b>	<b>(0,4)%</b>

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Il est à noter que le coût des ventes pour la catégorie Routeurs et modems figurant dans l'analyse ci-dessus n'a pas été augmenté du montant de 2 539 572 \$, qui représente l'ajustement suggéré au titre de l'obsolescence des stocks au 31 août 2017. Cet ajustement n'a pas été apporté, car il est considéré comme étant un cas isolé qui ne fournirait pas d'autre information plus significative aux fins de l'analyse. De même, les cotisations au CRTC n'ont pas été révisées en fonction de l'ajustement proposé plus loin dans ce rapport<sup>2</sup>.

L'analyse des écarts individuels liés aux produits et au coût des ventes fournit des détails supplémentaires, mais une analyse des marges brutes par catégorie de produits et de services pourrait être encore plus utile. Cette information est facile à obtenir si l'on regroupe les informations contenues dans les notes 1 et 2 comme suit :

<b>Catégorie de produits et services</b>	<b>Marge brute 2017</b>	<b>Marge brute 2017 en %</b>	<b>Marge brute 2016</b>	<b>Marge brute 2016 en %</b>	<b>Variation de la marge</b>
Téléphonie interurbaine	16 107 608 \$	57,4 %	20 507 375 \$	62,0 %	(4,6) p.p.
Téléphonie locale	13 499 982	54,9 %	12 995 308	54,9 %	0,0 p.p.
Téléphonie mobile	2 034 438	48,0 %	1 875 582	47,3 %	0,7 p.p.
Accès internet et transmission de données	2 786 911	73,6 %	2 101 620	72,6 %	1,0 p.p.
Routeurs et modems	995 900	59,4 %	947 960	60,5 %	(1,1) p.p.
<b>Total</b>	<b>35 424 839 \$</b>	<b>56,8 %</b>	<b>38 427 845 \$</b>	<b>59,0 %</b>	<b>(2,2) p.p.</b>

p.p. = points de pourcentage

Il est à noter que la subvention d'Industrie Canada et les cotisations au CRTC ne sont pas prises en compte dans l'analyse ci-dessus, puisqu'elles ne sont pas directement liées entre elles et qu'une comparaison ne produirait pas d'information utile.

Il ressort de l'analyse des marges brutes que la téléphonie interurbaine, en plus d'accuser une baisse substantielle des produits, présente un pourcentage de marge brute significativement plus faible en 2017 qu'en 2016. C'est très préoccupant. L'analyse indique que, pour cette catégorie de services, le volume des ventes est en baisse et les coûts (en pourcentage des ventes) augmentent.

Les autres gammes de produits et de services semblent avoir maintenu leurs marges de profit à peu de choses près. En conséquence, l'écart négatif important peut essentiellement être attribué aux services de téléphonie interurbaine. Il faudra accorder de l'importance à cet aspect lors de l'audit.

Charges – Dan a fait état d'un écart positif de 2 784 k \$ lié à une diminution des charges, sans plus de détails. Selon lui, cette baisse est sans doute due à une compression des coûts dans le secteur du marketing.

<sup>2</sup> Si elles l'avaient été, la cotisation de 2016 s'élèverait à 4 515 003 \$ (3 842 785 \$ + 672 218 \$) et celle de 2017, à 4 338 885 \$ (3 817 484 \$ + 521 401 \$), ce qui correspond à une diminution de la cotisation de 176 118 \$ ou 3,9 %. Ces chiffres sont raisonnables compte tenu de la diminution des ventes.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Il est possible de déterminer la source de cet écart en partant du projet d'états financiers et des notes connexes (Annexe II). On peut voir, selon le projet d'état du résultat global, que l'écart résulte en fait d'écarts positifs liés aux frais d'administration totalisant 3 074 953 \$ (16 411 245 \$ – 13 336 292 \$) en partie compensés par un écart négatif des frais de vente et de marketing s'élevant à 291 588 \$ (16 875 413 \$ – 16 583 825 \$). Il s'ensuit que l'explication de Dan voulant que cet écart soit le résultat d'une compression des coûts dans le secteur du marketing est sans doute inexacte.

La note 5 donne d'autres informations sur les frais d'administration. Elle précise que 9 160 250 \$ de frais de R&D ont été inscrits à l'actif en 2017. Auparavant, ces frais étaient passés en charges sous le poste Administration. Si les frais de R&D étaient passés en charges en 2017 comme ils l'ont été auparavant (et comme nous l'avons proposé dans nos écritures d'ajustement), alors les frais d'administration de 2017 augmenteraient de 6 085 297 \$ (3 074 953 \$ – 9 160 250 \$). Il s'agit d'une augmentation substantielle des frais d'administration par rapport à l'exercice précédent, sur laquelle il faudrait faire enquête. Évidemment, l'une des raisons de cet écart négatif important est liée à l'augmentation des charges du Projet technologie sans fil, qui se chiffre à 2 244 530 \$ en 2017 (5 702 390 \$ en 2017 comparativement à 3 457 860 \$ en 2016). Toutefois, cela ne représente qu'une partie de l'écart négatif; le reste devrait faire l'objet d'une enquête plus poussée. Il nous faudrait plus de détails sur les charges de 2017 et de 2016 afin que nous puissions cerner les autres sources d'écarts. Il s'agit d'un secteur présentant un risque d'audit.

Autre écart – Dan a expliqué qu'il croit que l'autre écart négatif de 90 k\$ est constitué de « nombreux petits éléments de charges, comme des charges d'amortissement moindres ». Or, ce n'est pas la source de l'écart, puisque ce dernier est entièrement lié à l'écart négatif de 89 800 \$ (2 967 650 \$ – 2 877 850 \$) en intérêts.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 minime** – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'effectuer un examen analytique de l'état du résultat global dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent** – Le candidat effectue un examen analytique raisonnable de l'état du résultat global dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue un examen analytique détaillé de l'état du résultat global dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat présente une évaluation des risques dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*



## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.3.1	Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission	B	A
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations à fournir.	B	A

### Évaluation préliminaire des facteurs de risque d'audit

Comme les états financiers de SableTel pourraient être utilisés dans le cadre d'un premier appel public à l'épargne, il est important pour nous de ramener le risque d'anomalies significatives à un niveau suffisamment peu élevé pour ne pas amener les investisseurs potentiels à prendre une mauvaise décision de placement. Le niveau peu élevé auquel se situe le risque acceptable aura une incidence sur la quantité d'éléments probants requis.

Il est possible que les états financiers de SableTel comportent un parti pris. L'entreprise s'attend à une importante injection de capitaux de StarNova dans un proche avenir (ou mobilisera des capitaux en faisant appel public à l'épargne). Elle souhaite donc peut-être afficher une bonne performance financière pour gagner la confiance de la société mère ou de nouveaux investisseurs dans le contexte d'une décision de financement. Comme les résultats présentés dans le compte rendu sommaire pour 2017 sont très optimistes, mieux vaut que nous soyons alertes devant la possibilité de surévaluation de l'actif ou du résultat.

Le commentaire de Dan Wilson concernant la perte de deux employés clés aux finances est source d'inquiétude. Il est préoccupant de constater que SableTel a des problèmes en ce qui concerne le paiement des factures, ce qui pourrait être une des raisons de l'augmentation considérable des crédettes par rapport à l'exercice précédent. Il faudra donc accorder beaucoup d'attention à cet aspect lors de l'audit. De plus, nous devrions nous demander si la pénurie de personnel a eu d'autres conséquences sur l'information financière. Il nous faudra mettre plus d'accent sur les régularisations de fin d'exercice au titre des charges et des crédettes, au cas où il y aurait des retards dans la comptabilisation ou des omissions (nous nous intéresserons particulièrement au rattachement des opérations au bon exercice et à l'exhaustivité des crédettes). Il nous faudra aussi déterminer si d'autres soldes des états financiers ont été touchés et, le cas échéant, apporter les ajustements nécessaires à notre évaluation du risque d'anomalies significatives pour d'autres assertions particulières.

Même si l'on peut s'interroger sur la possibilité que des crédettes n'aient pas été comptabilisés, le solde du compte Fournisseurs et autres crédettes a fortement augmenté par rapport à l'exercice précédent. Le solde de trésorerie est beaucoup plus bas que l'an dernier, et il semble y avoir beaucoup d'actifs courants « bloqués » dans les créances et les stocks. Nous devons évaluer si SableTel est en mesure de s'acquitter de ses obligations courantes; l'entreprise a peut-être un problème de liquidité à court terme. Ce problème potentiel est atténué du fait que SableTel peut emprunter à la société mère, mais il demeure préoccupant et augmente le niveau de risque lié à nos travaux d'audit relatifs à SableTel.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Le fait que le PDG ait laissé entendre qu'il ne s'attendait pas à ce que nous ayons besoin de recueillir des éléments probants additionnels ou que nous travaillions avec le personnel des finances pour mener à bien notre audit est particulièrement préoccupant. Il faut absolument que nous fixions le plus tôt possible une rencontre avec Dan Wilson pour nous assurer qu'il comprend bien nos besoins et que le personnel de SableTel accepte et est en mesure de nous fournir les documents et les explications qui nous sont nécessaires pour obtenir des éléments probants quant à la fidélité de l'image donnée par l'information financière.

D'après notre évaluation préliminaire des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble pour le plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017, le risque de mission est élevé.

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

**Non traité** – Le candidat ne traite pas 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 les facteurs de risque dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent** – Le candidat effectue une évaluation raisonnable des facteurs de risque dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une évaluation approfondie des facteurs de risque dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

### Occasion d'évaluation n° 8 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat analyse le seuil de signification et détermine la stratégie d'audit appropriée dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.1.2	Évaluer le système d'information et les processus connexes	B	A
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	B	A

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### Seuil de signification

Étant donné que, normalement, nous n'exprimons pas une opinion distincte sur les états financiers de SableTel, nous avons utilisé le même seuil de signification que pour StarNova dans nos missions liées à SableTel. Pour les besoins de la consolidation, nous utiliserons de nouveau le seuil de signification de 4 millions \$ puisqu'il s'agit de la consolidation des résultats de SableTel avec ceux de la société mère.

Pour l'audit de SableTel (états financiers non consolidés), il nous faudra établir un seuil de signification distinct, compte tenu des utilisateurs éventuels des états financiers, au premier chef les investisseurs potentiellement intéressés par la société. Comme la rentabilité de SableTel a connu des hauts et des bas, (profit en 2017, mais perte nette en 2016), il est préférable de se baser sur le chiffre des produits, plus stable, pour fixer le seuil de signification provisoire. On utilise couramment une fourchette allant de 0,5 % à 2,0 % des produits comme seuil de signification. Or, comme il est à prévoir que les investisseurs potentiels scruteront les chiffres à la loupe, j'utiliserai le seuil le plus bas pour l'audit de 2017, soit  $0,5\% \times 62\,322\,224\ \$$  (ajusté pour tenir compte des erreurs estimées) = 311 611 \$. Nous arrondirons à 310 000 \$ aux fins de l'audit.

Nous devons aussi nous demander s'il existe certaines catégories d'opérations, certains soldes de comptes ou certaines informations à fournir pour lesquels il serait justifié d'utiliser un seuil de signification moins élevé. Du fait de la possibilité de révocation du permis d'exploitation liée aux cotisations à verser au CRTC pour 2016 et 2017, le seuil de signification sera moins élevé pour cet élément, et il sera analysé séparément dans le contexte de la mission spéciale.

Le seuil de signification pour les travaux sera inférieur au seuil de 310 000 \$ pour tenir compte des anomalies potentielles. Nous passerons en revue le dossier d'audit de l'an dernier afin de déterminer le montant des anomalies non corrigées relevées lors de l'audit de l'an dernier, et il nous faudra aussi tenir compte des anomalies que devraient faire ressortir les tests d'audit spécifiques. Il nous faudra à cet égard exercer notre jugement professionnel, après étude de notre expérience acquise lors des audits précédents. Bien sûr, le seuil de signification établi à l'étape de la planification sera modifié si, en cours d'audit, nous prenons connaissance de nouvelles informations susceptibles d'avoir une incidence sur ce montant.

### Environnement de contrôle et stratégie d'audit de SableTel

Il sera important de tenir sans délai une réunion avec Dan Wilson étant donné qu'il souhaite que notre personnel d'audit ne pose pas trop de questions cette année. Malgré les ressources limitées de la fonction finances de SableTel, nous exigerons un accès sans restriction aux documents et pièces justificatives, ainsi qu'aux personnes qui nous fourniront les informations financières supplémentaires requises pour obtenir des éléments probants.

Nous savons que toutes les entreprises de StarNova sont exploitées de façon indépendante et qu'elles ont beaucoup de liberté. Encore plus que par le passé, les filiales, dont SableTel, ont très peu d'obligations quant à l'information à fournir à la société mère. Comme la direction de SableTel n'a rencontré qu'une seule fois le Comité de direction (le Comité) de StarNova au cours du dernier exercice (en septembre 2017), nous ne pouvons pas nous appuyer sur le suivi de la part de la société mère aux fins de notre audit des résultats financiers de SableTel. De plus, l'importance accordée à l'attitude « entrepreneuriale » (et à la croissance anticipée) ainsi que les attentes de StarNova, qui veut que chacune de ses entreprises génère un rendement supérieur à leur coût moyen pondéré du capital (CMPC), pourraient faire en sorte que l'attention du PDG de SableTel et de son équipe de direction soit détournée du suivi des contrôles financiers.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Il semble que la direction de SableTel ne dispose pas d'un processus adéquat d'identification des risques d'entreprise, y compris ceux qui seraient importants pour le processus d'information financière. Par exemple, Dan ne sait pas trop comment le Service de la comptabilité arrive au chiffre de 22 millions \$ pour le Projet technologie sans fil. Or, rien n'indique qu'une analyse sérieuse de la rentabilité de ce projet a été faite. On remarque aussi que Dan est incapable, à plus d'une reprise, d'expliquer les données financières qu'il présente. L'examen des états financiers ajustés et de la correspondance du CRTC démontrent que le risque financier de SableTel a augmenté au cours de la dernière année, comme en témoigne l'effet de levier accru qui la caractérise.

Les systèmes d'information de SableTel sont également sources de préoccupation. Dans le cadre du calcul des cotisations à verser au CRTC, le Service des TI (pour le Service des finances) et le Service du marketing ont produit des rapports distincts qui ont abouti à des chiffres et des résultats différents. Il nous faudra déterminer si le système de l'un ou l'autre de ces services alimente le grand livre général, et acquérir une compréhension du système d'information pertinent pour le processus d'information financière de SableTel.

Du fait des éléments susmentionnés, l'environnement de contrôle de SableTel ne constitue peut-être pas une base appropriée sur laquelle peuvent s'appuyer les autres composantes du contrôle interne. Bien qu'il soit souvent préférable de s'appuyer sur les contrôles internes pour tester bon nombre des assertions contenues dans les états financiers (et particulièrement dans le cas de cet audit dont l'échéance est très serrée), nous devons nous demander sérieusement s'il est approprié de le faire dans le cas présent. Il faudra procéder à des investigations et des demandes d'informations supplémentaires et, bien sûr, tester des contrôles spécifiques.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 tente d'analyser le seuil de signification et la stratégie d'audit dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent** – Le candidat fournit une analyse raisonnable du seuil de signification et de la stratégie d'audit dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse approfondie du seuil de signification et de la stratégie d'audit dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 9 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat indique les procédures d'audit appropriées à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations à fournir.	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

### **Secteurs présentant un intérêt particulier pour l'audit – Risque d'anomalies significatives dans les états financiers de SableTel**

Le seuil de signification à l'étape de la planification est fixé à 310 000 \$.

#### *Créances*

Le solde est significatif (15,8 millions \$) et il a plus que doublé par rapport à l'exercice précédent. Comme cette augmentation n'est pas attribuable à une augmentation correspondante des produits (qui ont légèrement diminué par rapport à l'exercice précédent), nous avons déterminé qu'il s'agit d'un secteur de risque. Nous devons mettre un accent particulier sur l'assertion concernant l'existence ainsi que celle concernant l'évaluation du solde des créances et de la provision pour créances douteuses connexe. Il nous faudra aussi déterminer si la pénurie de personnel qui affecte depuis peu le Service des finances est à l'origine d'une partie de l'augmentation. Il se peut en effet que les efforts de recouvrement des créances, activité qui prend souvent beaucoup de temps, aient été réduits.

#### Procédures et étendue

- Les demandes de confirmation constituent une méthode fiable et objective pour tester l'existence des créances. Notre échéance est cependant très serrée, de sorte que nous devons déterminer s'il nous serait possible de recevoir les réponses des clients de SableTel assez vite pour obtenir les éléments probants requis. Nous pourrions plutôt examiner les encaissements subséquents pour obtenir des éléments probants pouvant confirmer l'existence des créances.
- L'évaluation des créances devrait faire l'objet d'une analyse rigoureuse de la provision pour créances douteuses pour que nous puissions vérifier si elle est adéquate. Nous comparerons la balance chronologique avec celle des exercices précédents pour déterminer s'il y a eu des changements. Nous comparerons aussi la provision avec les données historiques concernant les créances irrécouvrables, attestées par les montants radiés. L'aspect préoccupant pour nous, c'est que l'augmentation du solde des créances pourrait être attribuable à une augmentation de la proportion de créances plus anciennes. Si tel est le cas, il faudrait augmenter la provision et la charge de créances douteuses connexe, ce qui fait que cet aspect nécessitera beaucoup d'attention de notre part lors de l'audit.

#### *Stocks*

Le solde des stocks selon le projet d'état de la situation financière excède notre seuil de signification. Compte tenu de l'achat de stocks considérable et inhabituel de 2,5 millions \$ effectué il y a un an (ce qui est beaucoup plus que le coût des routeurs et des modems vendus, soit 679 859 \$), nous nous intéresserons de près à l'évaluation de cet élément. Il est probable qu'il faudra constituer une provision pour obsolescence et radier un montant correspondant, comme nous l'avons expliqué plus tôt dans le présent mémo, avec calcul du montant.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### Procédures et étendue

- Je suppose que nous n'avons pas assisté à la prise d'inventaire physique des stocks, et qu'il nous faudra donc mettre en œuvre des procédures de remplacement pour tester ce solde de compte. Il devrait être assez facile de vérifier l'achat important effectué en se reportant à la ou aux factures pour obtenir une assurance quant à l'existence des stocks.
- En ce qui concerne l'assertion relative à l'évaluation, notre principale préoccupation, il nous faudra deviner l'âge des stocks et nous entretenir avec la direction de la probabilité qu'ils soient vendus. Même si les stocks pourraient finir par être vendus, ce sera sans doute avec un rabais considérable. Nous devons donc déterminer la valeur nette de réalisation appropriée et nous assurer qu'une provision pour obsolescence aura été constituée si besoin est.

### *Immobilisations corporelles*

Il s'agit d'un élément très significatif pour les états financiers de StarNova, auquel il faudra donc prêter attention lors de l'audit de SableTel. Nous devons nous pencher sur la dotation aux amortissements et, cette année, nous examinerons de plus près l'évaluation, étant donné les dommages causés à 60 tours de transmission de SableTel — ces actifs devront faire l'objet d'un test de dépréciation. Une réduction de valeur potentielle de 2,1 millions \$ (60 tours, chacune ayant une valeur comptable de 35 000 \$) serait importante.

### Procédures et étendue

- Pour l'essentiel, nous mettrons en œuvre nos procédures d'audit normales. Nous commencerons par obtenir du client un tableau expliquant les changements par rapport à l'exercice précédent. Nous vérifierons la concordance des acquisitions avec les pièces justificatives (factures, documents de paie, etc.) et recueillerons des éléments probants à l'appui de l'inscription des coûts à l'actif. Nous mettrons également en œuvre des procédures d'audit pour déterminer si les sorties ont été correctement comptabilisées, et nous examinerons les calculs de l'amortissement faits par la direction et les hypothèses connexes relatives aux valeurs résiduelles et aux durées d'utilité.
- L'évaluation des immobilisations corporelles nous préoccupe aussi, particulièrement en ce qui a trait aux tours de transmission de SableTel qui ont été endommagées récemment. Comme il y a des indices d'une dépréciation possible, il nous faudra examiner avec soin et corroborer ce qu'a fait la direction et les hypothèses qu'elle a posées relativement aux tours endommagés. Il faudra peut-être qu'une perte de valeur soit comptabilisée.

### *Immobilisations incorporelles*

Il y a toujours un risque d'anomalie associé aux immobilisations incorporelles, parce qu'elles sont évaluées selon les estimations et le jugement de la direction. Pour l'audit de 2017, nous concentrerons notre attention sur les frais de recherche et de développement reportés, puisqu'il s'agit d'un nouveau solde de compte et qu'il excède le seuil de signification pour l'audit de SableTel et de StarNova. Sur le solde, environ 5,7 millions \$ représentent des coûts engagés en 2017 dans le cadre du Projet technologie sans fil de SableTel.

### Procédures et étendue

- Du point de vue de l'audit, nous devons nous assurer que ces coûts satisfaisaient aux critères d'inscription à l'actif (à noter que notre analyse présentée plus haut laisse croire que ce n'est pas le cas). De plus, il est évident que nous devons travailler immédiatement avec la direction de SableTel pour corriger l'importante erreur comptable que constitue la contrepassation de frais passés en charges en 2016, qui contrevient manifestement aux normes comptables.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### *Fournisseurs et autres créditeurs*

Comme il a été mentionné dans notre évaluation préliminaire des risques, nous prêterons attention à l'assertion relative à l'exhaustivité des créditeurs. En raison de la pénurie de personnel, nous craignons que certains créditeurs et les charges correspondantes puissent avoir été omis à la clôture de l'exercice.

#### Procédures et étendue

- Les pénuries de personnel peuvent entraîner une défaillance des contrôles internes. Nous devons déterminer si les contrôles internes ont fonctionné correctement durant tout l'exercice. Si ce n'est pas le cas, nous devons mettre en œuvre davantage de procédures de corroboration relatives aux créditeurs et aux comptes de charges correspondants, afin de ramener le risque d'anomalies significatives à un niveau suffisamment faible.
- Pour vérifier l'exhaustivité des fournisseurs, il nous faudra procéder à une recherche pour voir si certains n'ont pas été comptabilisés. Cela signifie vérifier les décaissements postérieurs à la date de clôture, et examiner les factures non encore acquittées (étant donné que le client a indiqué qu'il ne savait pas « où donner de la tête » juste pour payer les factures).

### *Dettes à long terme*

La dette à long terme est significative et a augmenté de près de 4 millions \$.

#### Procédures et étendue

- Nous devons vérifier si cette augmentation concorde avec l'accord contractuel et les paiements, et aussi nous assurer que le classement en dette à long terme ou tranche échéant à moins de un an est correct.
- Nous devrions déterminer si cette dette est assortie de clauses restrictives et nous assurer que SableTel ne manque à aucune de celles-ci.

### *Soldes d'ouverture*

Les soldes d'ouverture de SableTel ont été audités par notre cabinet, mais le seuil de signification déterminé était celui de la société mère. Nous devons déterminer si nous pouvons obtenir des éléments probants suffisants à l'égard des soldes d'ouverture. Il faudra peut-être mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires à l'égard des chiffres d'ouverture.

- Dans le cas des actifs courants, le recouvrement (paiement) des créances (fournisseurs) au cours de la période, par exemple, pourrait fournir des éléments probants concernant leur existence, les droits et obligations qui s'y rattachent, l'exhaustivité et l'évaluation au début de la période.
- Il pourrait être difficile de concevoir des procédures d'audit relatives à l'existence et à l'évaluation des stocks du début. Si nous ne sommes pas en mesure de nous en assurer en nous appuyant sur les pièces justificatives, sur les procédures d'audit liées à l'analyse de la marge brute et sur d'autres travaux d'audit éventuels, il nous faudra peut-être envisager d'exprimer une opinion modifiée.
- Dans le cas des actifs non courants, tels que les immobilisations ainsi que la dette à long terme, il se peut que nous soyons capables d'obtenir des éléments probants suffisants en examinant les documents comptables de périodes antérieures.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### *Comptes de l'état du résultat global*

Comme je l'ai mentionné plus haut, nous ne pourrions pas utiliser l'analyse des écarts faite par la direction pour pouvoir nous appuyer sur les soldes de l'état du résultat global. Étant donné que Dan Wilson ne semble pas bien comprendre les raisons des écarts entre les chiffres, nous devons accroître l'effort d'audit sur les comptes de produits et de charges, surtout dans le domaine de la téléphonie interurbaine où nous avons noté une variation inhabituelle de la marge brute, d'où une anomalie potentielle. Nous pourrions peut-être nous appuyer dans une certaine mesure sur les contrôles internes relatifs aux transactions touchant ces comptes, mais nous devons être diligents en raison des préoccupations soulevées au sujet de certains éléments de l'environnement de contrôle ainsi que de problèmes possibles dans les systèmes d'information.

### Procédures et étendue

- Il serait très avantageux, du point de vue de l'efficacité de l'audit, que nous puissions nous appuyer sur les contrôles internes relatifs aux comptes de l'état du résultat global, puisque les transactions sont nombreuses (en particulier celles ayant trait aux produits et au coût des ventes). Nous entreprendrons des travaux pour déterminer si ce sera possible. Plus précisément, nous devrions commencer tout de suite à procéder à des investigations pour savoir si le système d'information financière est fiable. De plus, même si le manque de compréhension de Dan Wilson laisse croire que les contrôles de gestion de haut niveau pourraient ne pas être fiables (et nous avons aussi d'autres préoccupations concernant l'environnement de contrôle), il se peut qu'il existe certaines activités de contrôle susceptibles de réduire le risque d'anomalies significatives au niveau d'assertions particulières.
- Nous accorderons une attention particulière aux assertions concernant la réalité des produits (liée à l'existence des créances, dont il a été question plus haut) et à l'exhaustivité des charges (liée à l'exhaustivité des fournisseurs). Ces assertions seront testées indirectement avec les comptes connexes de l'état de la situation financière.

### *Autre secteur nécessitant notre attention*

- La cotisation au CRTC est peut-être incorrecte, ce qui pourrait nécessiter un ajustement des états financiers. À cause de l'échéance imposée pour l'audit, nous ne pourrions sans doute pas terminer les travaux détaillés requis pour le recalcul de la cotisation de 2016 et le calcul de celle de 2017 avant d'avoir achevé l'audit des états financiers de SableTel. Nous devrions toutefois veiller à ce qu'un calcul provisoire soit fait, afin de déterminer s'il faudra ajuster les états financiers. Si l'ajustement estimé est de beaucoup inférieur au seuil de signification de StarNova, qui est de 4 millions \$, il nous faudra informer l'équipe de mission chargée de l'audit de StarNova de l'existence de l'anomalie non ajustée.



## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 traite de certaines procédures d'audit à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent** – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit à mettre en œuvre, pour plusieurs des secteurs qui présentent un risque élevé, dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

**Compétent avec distinction** – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit à mettre en œuvre, pour la plupart des secteurs qui présentent un risque élevé, dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers non consolidés de SableTel de 2017.

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 10 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat analyse les options valables en ce qui concerne la mission spéciale et le rapport à l'intention du CRTC.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.3.2	Détermine l'ensemble de critères à appliquer aux éléments considérés	B	A

SableTel a reçu une lettre du CRTC, qui menace de révoquer son permis d'exploitation en raison d'un problème concernant la cotisation au CRTC pour 2016, telle qu'elle a été calculée par SableTel. La lettre, datée du 5 septembre 2017, exige que SableTel révise le calcul de la cotisation pour 2016 et calcule celle de 2017, et qu'elle paie les montants dus d'ici le 30 novembre 2017. Cette question requiert notre attention immédiate, car SableTel ne pourrait pas exercer ses activités sans permis.

Considérant l'importance du problème soulevé par le CRTC et les répercussions graves qui s'ensuivront si les cotisations ne sont pas payées comme il se doit, nous pourrions suggérer à la direction de SableTel la possibilité de fournir au CRTC une assurance supplémentaire en délivrant à celui-ci un rapport de mission préparé par CPA S.E.N.C.R.L. Bien que le CRTC ne semble pas en avoir fait officiellement la demande, il s'agirait d'un aboutissement logique de notre plan de travail pour la mission et des conclusions dégagées à la suite de ce travail.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Selon le niveau d'assurance souhaité, nous pourrions réaliser une mission de certification spéciale ou une mission d'examen.

### **Mission d'audit**

Si SableTel souhaite fournir un niveau élevé d'assurance au sujet des rapports pour le calcul des cotisations au CRTC, nous pourrions réaliser la mission et délivrer un rapport selon la NCA 805, *Audit d'états financiers isolés et d'éléments, de comptes ou de postes spécifiques d'un état financier – Considérations particulières*, ou selon le chapitre 5815, « *Rapports spéciaux – rapports d'audit sur la conformité à des dispositions contractuelles, légales ou réglementaires* ».

En tant qu'auditeurs de SableTel, bien que ce soit dans le cadre de l'audit des états financiers de l'entité consolidée, nous sommes en mesure d'effectuer cette mission supplémentaire puisque nous possédons une connaissance de l'entité, de ses contrôles internes et de ses systèmes d'information, comme il est exigé pour fournir une assurance sur les éléments spécifiques visés par l'audit. De plus, nous serons peut-être capables d'utiliser aux fins de cette mission des éléments probants obtenus lors de notre audit des états financiers. Cependant, comme le seuil de signification sera beaucoup moins élevé pour cette mission, cela aura une incidence sur notre niveau de compréhension requis, ainsi que sur l'étendue des tests d'audit requis.

Il nous faudra bien comprendre les critères définis selon les règlements du CRTC visant les cotisations et être capables de les communiquer, surtout si nous avons l'intention de faire référence aux dispositions de l'accord dans notre opinion d'audit. Nous voudrions peut-être aussi ajouter à notre rapport d'audit un paragraphe d'observations avertissant les utilisateurs du rapport du fait que les états financiers ont été préparés conformément à un référentiel à usage particulier et que, en conséquence, il est possible qu'ils ne puissent se prêter à un usage autre.

### **Mission d'examen**

Un rapport de mission d'examen pourrait être délivré si le niveau d'assurance souhaité est moins élevé. Dans ce cas, pour obtenir des directives, nous pourrions nous tourner vers le chapitre 8600, « *Examen du respect de dispositions contractuelles ou réglementaires* ». Les procédures à mettre en œuvre sont moins rigoureuses que celles d'un audit. Elles consistent surtout à s'enquérir auprès de la direction de la façon dont celle-ci a établi les chiffres entrant dans le calcul des cotisations, et à mettre en œuvre des procédures analytiques pour voir si les chiffres sont raisonnables.

Cependant, dans le cas présent, il ne convient peut-être pas de s'appuyer uniquement sur des demandes d'informations à la direction, car l'exactitude du calcul des cotisations est très importante pour la poursuite de l'exploitation de SableTel. Une mission d'examen prendrait moins de temps et coûterait moins cher qu'un audit, mais les procédures d'examen ne permettraient probablement pas de fournir au client le soutien et l'assurance dont il a besoin.

Je recommande que nous réalisions une mission de certification spéciale pour SableTel. Si le rapport sur les cotisations soumis au CRTC repose sur des calculs incorrects, les conséquences seront graves. En outre, le niveau de détail requis pour la vérification des calculs exige la mise en œuvre de procédures d'audit détaillées, surtout compte tenu des erreurs apparemment commises par SableTel.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 tente d'analyser les options valables en ce qui concerne la mission spéciale et le rapport à l'intention du CRTC.

**Compétent** – Le candidat fournit une analyse raisonnable des options valables en ce qui concerne la mission spéciale et le rapport à l'intention du CRTC.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse approfondie des options valables en ce qui concerne la mission spéciale et le rapport à l'intention du CRTC.

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 11 (Rôle en Certification – Profondeur)

Le candidat présente une stratégie d'audit en vue du dépôt auprès du CRTC, du rapport révisé de 2016 et de 2017, comprenant une analyse des risques et une estimation provisoire de l'erreur.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.3.2	Détermine l'ensemble de critères à appliquer aux éléments considérés	B	A

On nous a demandé de planifier une stratégie de mission en vue du dépôt, auprès du CRTC, du rapport révisé de 2016 et du rapport de 2017, ce qui comprend une estimation provisoire de l'erreur.

### Cotisations au CRTC (estimation provisoire de l'erreur)

John m'a demandé d'établir une estimation provisoire de l'erreur. Le calcul est fondé sur des informations préliminaires et il a pour objet principal de déterminer si une inexactitude importante est probable. Cela peut influencer le reste des activités de planification de la mission, voire les procédures d'audit suggérées.

J'ai recalculé l'anomalie estimée touchant les cotisations à verser au CRTC pour 2016 et 2017. Celle-ci totalise 1 193 619 \$. De ce montant, 672 218 \$ sont liés à la cotisation de 2016 et 521 401 \$, à la cotisation de 2017. Ces anomalies sont significatives.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Description	Calcul de 2017	Calcul de 2016
Produits tirés des services de téléphonie interurbaine, locale et mobile (voir note 1 afférente aux états financiers)	56 857 395 \$	60 712 173 \$
Moins : Produits tirés de parties liées (supposer 0 \$)	0	0
Moins : Coûts admissibles (voir note 2)	(25 215 367)	(25 333 908)
Plus : Coûts payés à des entités non canadiennes (voir note 2)	897 500	788 000
Plus : 200 % de la marge négative pour tout client en ayant une (supposer que la base de données du Services des finances est exacte et que 2016 = 0 \$)	2 260 000	0
Plus : Coûts payés à des parties liées (voir note 2)	1 357 850	1 458 760
Base de calcul de la cotisation	36 157 378	37 625 025
Taux de cotisation	12 %	12 %
Calcul provisoire de la cotisation	4 338 885	4 515 003
Cotisation telle qu'elle a été calculée	3 817 484	3 842 785
Ajustement requis	521 401 \$	672 218 \$

Le premier montant (672 218 \$) découle d'une erreur comptable; il doit donc être ajouté aux charges à payer et déduit du solde d'ouverture des bénéfices non distribués de 2017. (Note : Conformément à IAS 8, des travaux seraient aussi nécessaires à l'égard des montants comparatifs.) Le montant lié à la cotisation de 2017 (521 401 \$) devrait être ajouté au coût des ventes (cotisation au CRTC) ainsi qu'aux charges à payer au 31 août 2017, car il se rapporte à l'exercice 2017.

Comme cette mission sera distincte de notre audit habituel de l'information financière pour la consolidation de StarNova, il faudra une lettre de mission distincte expliquant clairement les responsabilités respectives de la direction et de notre cabinet, et notamment la forme prévue de tout rapport qui sera délivré.

### Stratégie d'audit

Le CRTC exige de toutes les sociétés de télécommunications qu'elles versent un pourcentage de leur « marge ajustée » à un fonds qu'il administre. Le CRTC a modifié la formule de calcul de cette cotisation le 1<sup>er</sup> septembre 2015. Or, il semble que SableTel n'a pas changé sa façon de calculer la cotisation et elle se trouve donc à contrevenir au règlement du CRTC, si l'on se fie à son rapport de 2016. Les calculs et le rapport au CRTC étaient fondés sur les règles en vigueur avant le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

#### *Risque global*

Le risque associé à cette mission est élevé, car SableTel doit détenir un permis du CRTC pour pouvoir poursuivre ses activités. Si SableTel soumet un rapport sur sa cotisation qui est inexact ou incomplet, il existe un risque important que le CRTC révoque son permis d'exploitation, forçant la société à fermer ses portes (au moins temporairement).

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### *Seuil de signification provisoire*

Compte tenu de la nature sensible de cette mission, du risque global élevé qui lui est associé et de la surveillance étroite dont elle fera l'objet de la part des utilisateurs clés (le CRTC et le comité de direction), le seuil de signification provisoire devrait être établi à un niveau faible. Je le fixerai donc à 1 % de la cotisation de 2016 telle qu'elle a été calculée initialement par SableTel : 1 % de 3 842 785 \$ = 38 428 \$. Le seuil de signification sera donc initialement fixé à 38 000 \$ et devra être réexaminé pendant la mission pour vérifier qu'il demeure approprié. Le seuil de signification pour les travaux sera moins élevé pour tenir compte des anomalies non prévues.

### *Stratégie/compréhension de l'environnement*

La stratégie à utiliser pour obtenir une assurance à l'égard des éléments de la cotisation au CRTC peut comprendre une combinaison de procédés de corroboration et de tests de conformité. L'utilisation des tests de conformité devra tenir compte du fait qu'il existe des écarts entre la base de données du Service des finances et celle du Service du marketing. Il faudra concevoir ces tests de façon à déterminer si ces systèmes alimentent le grand livre général et, dans l'affirmative, s'ils fonctionnent ou non avec exactitude.

Il nous faudra mener un examen détaillé des systèmes et contrôles portant sur les données utilisées aux fins du calcul et faire des tests de cheminement des contrôles clés. Comme les états financiers de 2016 et 2017 de SableTel sont audités aux fins de l'audit des comptes consolidés de la société mère, nous aurons déjà de ce fait une certaine assurance que les systèmes de comptabilité générale produisent des résultats exacts. Cependant, les systèmes n'auront été audités qu'au niveau requis pour la consolidation (en fonction d'un seuil de signification beaucoup plus élevé), de sorte que cela ne sera pas nécessairement très rassurant quant aux systèmes de SableTel elle-même.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 de présenter une stratégie d'audit relative au rapport à l'intention du CRTC, incluant une tentative de recalcul des cotisations à verser.

**Compétent** – Le candidat fournit une analyse raisonnable de la stratégie d'audit relative au rapport à l'intention du CRTC, incluant un recalcul des cotisations à verser.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse approfondie de la stratégie d'audit relative au rapport à l'intention du CRTC, incluant une estimation provisoire de l'erreur.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 12 (Rôle en Certification – PROFONDEUR)

Le candidat décrit les procédures d'audit visant à tester l'exactitude des calculs.

*Le candidat montre ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.*

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel O3-Certification
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

### Procédures d'audit

Dans un premier temps, il faudra acquérir une compréhension exacte et complète des règles de calcul. L'information disponible doit être validée à l'aide des documents du CRTC définissant la formule de calcul. Il existe probablement une communication officielle du CRTC expliquant à SableTel l'incidence des changements sur le calcul de la cotisation. À défaut, on pourra communiquer avec le CRTC pour s'assurer que l'information la plus à jour est utilisée. Il pourrait même être souhaitable de confirmer auprès du CRTC si le calcul devrait être fondé sur l'information financière préparée selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) ou selon un autre référentiel comptable approprié comme les normes comptables canadiennes pour les entreprises à capital fermé.

Il faudra mettre en œuvre de nombreuses procédures d'audit pour nous assurer que les calculs des cotisations à verser au CRTC ne comportent pas d'anomalies significatives. Bon nombre de ces procédures sont semblables à celles mises en œuvre lors d'un audit, auquel cas nous pouvons utiliser nos programmes d'audit standard pour ces procédures. Outre ces procédures standard, nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes, adaptées pour tenir compte des caractéristiques propres à la mission :

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Secteurs de risque	Assertions	Risques considérés	Procédures/Étendue
Les produits comportent des anomalies	Réalité	Les créances irrécouvrables ne sont pas éliminées des ventes (si les conditions du permis octroyé par le CRTC le permettent).	Nous devons voir comment les montants qui ont été radiés au cours de l'exercice (les créances irrécouvrables) sont pris en compte dans le calcul. Il est possible que SableTel soit autorisée à déduire les créances irrécouvrables des produits. Nous pourrions choisir un échantillon de créances irrécouvrables et nous assurer que leur radiation a été approuvée. Nous pourrions ensuite les retracer par les systèmes appropriés pour nous assurer qu'elles sont portées en diminution des produits aux fins du calcul.
	Exactitude	Le calcul de la cotisation comporte des erreurs arithmétiques.	Tester l'exactitude mathématique globale du calcul de la cotisation et vérifier que les bons calculs ont été faits en comparant les montants utilisés aux définitions données dans les conditions du permis. Il faut s'assurer que le nouveau taux de 12 % a été utilisé et non l'ancien taux de 10 %.
	Exactitude	Clients ayant une marge négative : le grand livre général ne reflète pas les entrées de la bonne base de données.	Tester l'exactitude du téléchargement fait du système de facturation au grand livre général. Il se peut qu'il existe des inexactitudes vu les écarts dans les bases de données concernant les clients ayant une marge négative, de sorte qu'il faudra peut-être faire du travail supplémentaire pour vérifier l'exactitude des téléchargements. Il faut choisir un échantillon de factures dans le système de facturation et les retracer jusqu'au grand livre général pour vérifier qu'elles sont correctement comptabilisées.
	Classement	Les produits comportent des produits tirés de services non inclus dans la formule de calcul du CRTC.	La formule précise que seuls les produits tirés des services de téléphonie interurbaine, locale et mobile doivent être inclus dans le calcul. Il semble que le grand livre général de SableTel (selon la note 1 des états financiers) peut assurer le suivi des produits de cette façon. Nous devons tester un échantillon de produits en les comparant aux documents sources pour vérifier que le système effectue un suivi exact des produits par type de services.

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Secteurs de risque	Assertions	Risques considérés	Procédures/Étendue
	Classement	Les produits tirés de parties liées sont compris à tort dans le calcul.	Déterminer le total des produits tirés de parties liées pour s'assurer qu'ils sont exclus du calcul. Le point de départ sera le dossier de travail préparé pour les auditeurs externes et pour la préparation des états financiers de fin d'exercice. L'équipe d'audit devra comparer la définition de parties liées établie dans les règlements pour déterminer si les sociétés qui étaient considérées comme des parties liées aux fins des états financiers le sont aussi aux fins réglementaires. À noter que cette nouvelle exclusion a été introduite le 1 <sup>er</sup> septembre 2015 et qu'il s'agit donc d'un secteur à risque élevé pour la vérification.
Les coûts admissibles comportent des anomalies	Exactitude	Les clients ayant une marge négative ne sont pas identifiés ou ne sont pas correctement inscrits.	<p>Effectuer des tests portant sur les clients ayant une marge négative sera difficile. On sait déjà qu'il y a des écarts entre la base de données du Service du marketing et celle utilisée par le Service des finances. Il est donc peu probable que l'équipe d'audit pourra se fier aux systèmes et elle devra donc utiliser une stratégie corroborative.</p> <p>La première étape pourrait être de passer en revue avec le CRTC les conditions du permis pour clarifier quels montants sont considérés être des marges négatives aux fins du calcul de la cotisation au CRTC.</p> <p>Choisir un échantillon de données dans chaque base de données et retracer les montants dans les documents sources. Ce procédé vise à vérifier si l'une des deux bases de données est exacte grâce au recalcul manuel des données de l'échantillon. S'il en ressort que l'une des bases de données est fiable, c'est cette base de données qui devra servir pour les autres tests qui seront effectués.</p>



## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Secteurs de risque	Assertions	Risques considérés	Procédures/Étendue
	Exactitude	Les montants en monnaie étrangère n'ont pas été bien calculés.	Il semble que certains des achats ont été faits en dollars américains. Nous devons tester ces achats, et tout solde impayé à la fin de l'exercice, pour nous assurer que les montants ont été convertis en dollars canadiens à l'aide des bons cours du change, et que les gains ou pertes de change résultants ont été correctement comptabilisés.
	Classement	Les coûts « non canadiens » n'ont pas tous été pris en compte.	<p>Nous devons aussi déterminer s'il existe des opérations avec des entités non canadiennes. Nous devons d'abord nous renseigner sur la définition d'entité non canadienne prévue dans les règlements. Nous pourrions ensuite examiner les documents d'achat ou les journaux des décaissements pour voir si des montants ont été payés à des entités non canadiennes.</p> <p>Nous pourrions ensuite demander un rapport fondé sur les adresses des bénéficiaires de paiements qui sont inscrits dans le système des fournisseurs, car l'adresse est un bon indice de leur lieu de résidence. Le rapport indiquerait tous les paiements faits à tous les bénéficiaires ayant une adresse à l'extérieur du Canada. Nous pourrions tester l'exactitude du rapport à l'aide d'un échantillon. Nous pourrions aussi demander aux cadres responsables de la fonction approvisionnement s'il existe d'autres fournisseurs qui ne sont pas canadiens et qui ne figurent pas dans le rapport, ou s'il y a des bénéficiaires y figurant qui sont des résidents du Canada, mais qui ont une adresse postale à l'extérieur du Canada pour une raison quelconque.</p>

## ÉTUDE DE CAS SABLETEL

Secteurs de risque	Assertions	Risques considérés	Procédures/Étendue
	Classement	Les coûts payés à des parties liées ne sont pas tous pris en compte.	Enfin, nous devons déterminer quels sont les coûts compris dans les coûts admissibles décrits qui ont été payés à des parties liées. Nous pourrions nous servir de la liste des parties liées générée lors des tests portant sur les ventes pour identifier les parties liées en cause, et ensuite exclure ces coûts du calcul. Lors des tests portant sur les produits (ci-dessus), on devrait avoir produit une liste exhaustive des parties liées à partir des documents à l'appui. Cette liste devrait servir à voir s'il existe des coûts payés à d'autres parties liées. Des documents sources, comme le journal des achats ou d'autres documents similaires, pourraient être examinés pour voir si des achats ont été faits auprès de parties liées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 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 indique quelques procédures à mettre en œuvre dans le cadre du rapport à l'intention du CRTC.

**Compétent** – Le candidat indique plusieurs procédures à mettre en œuvre dans le cadre du rapport à l'intention du CRTC.

**Compétent avec distinction** – Le candidat indique plusieurs procédures à mettre en œuvre, pour la plupart des postes, dans le cadre du rapport à l'intention du CRTC.