

Examens du programme professionnel CPA - Exemple d'étude de cas et réponse

Leadership Professionnel CPA

Capsules KALM inc.

Les exemples de questions d'examen fournis dans cette trousse visent à donner une indication générale du format, de la structure et de la nature des questions auxquelles les candidats pourraient devoir répondre. Bien que ces documents aient été élaborés avec beaucoup d'attention et qu'ils sont généralement représentatifs, ils ne sont pas exhaustifs et ne peuvent couvrir l'ensemble des variations possibles de questions. Ces exemples doivent donc être utilisés à titre indicatif, et non comme une représentation exacte.

Capsules KALM inc.

(Temps suggéré : 300 minutes)

Capsules KALM inc. (KALM) est une société à capital fermé qui offre la location de capsules de repos dans des aéroports de partout au Canada. KALM a été constituée en 2022 par Andrew Blackburn, chef de la direction et président du Conseil d'administration, et Jasmine Giroux, vice-présidente, Exploitation. Chacun possède 50 % des actions. KALM prépare ses états financiers conformément aux NCECF, et son exercice se termine le 31 décembre.

Vous, CPA, travaillez au cabinet Services-conseils AB Limitée, qui a récemment été mandaté pour aider KALM à saisir des occasions de croissance, à prendre des décisions d'exploitation et à traiter toute autre question. Nous sommes le 27 janvier 2027 et vous rencontrez Jasmine et Andrew pour la première fois.

CPA: Il me fait plaisir de vous rencontrer. Parlez-moi un peu de vous.

Andrew: Je suis entrepreneur depuis que j'ai obtenu mon diplôme universitaire en sciences sociales. J'ai ouvert une station-service que j'ai exploitée pendant quelques années, puis je l'ai vendue pour ouvrir un restaurant. Ensuite, j'ai vendu mon restaurant et ouvert une microbrasserie avec un ami. J'ai finalement vendu mes actions de la microbrasserie pour démarrer KALM avec Jasmine.

Jasmine: J'ai un baccalauréat en architecture et j'ai travaillé dans un cabinet d'architecture jusqu'à l'ouverture de KALM.

CPA: Donc, quel est l'objet de notre rencontre d'aujourd'hui?

Andrew: Beaucoup de choses se sont passées cette année : je ne sais pas par où débiter.

CPA: Commençons par le début.

Andrew: Jasmine et moi sommes des amis de longue date et nous aimons voyager. L'idée de créer KALM est née après que nous avons séjourné dans des capsules de repos lors d'une escale de nuit pendant un voyage en Asie. Ces capsules représentent une solution économique et pratique pour l'hébergement temporaire de voyageurs, mais l'offre de produits sur le marché international est plutôt rudimentaire. Nous avons eu l'idée d'introduire cette solution novatrice au Canada, mais en la rendant plus confortable et toujours abordable. Jasmine a conçu le prototype de nos capsules [*il pointe vers le mur où se trouve l'image ci-dessous*] et le reste appartient à l'histoire!



Image conceptuelle générée par IA 1 - Capsule de couchage

KALM est actuellement le seul acteur sur le marché canadien. Il existe quelques concurrents sur le marché américain, mais l'offre de produits est très différente, les capsules consistant en des fauteuils inclinables avec une bulle insonorisée recouvrant la tête. *[Il vous montre l'image ci-dessous sur son téléphone.]*



Image conceptuelle générée par IA 2 – Capsules de sieste

Jasmine: Nous avons mené un projet pilote à l'aéroport de Montréal, et ça a été un franc succès! Ensuite, nous avons progressivement ouvert de nouveaux emplacements. La plupart performant très bien, mais quelques-uns affichent de faibles taux d'occupation. Je travaille actuellement à en identifier les causes. Par exemple...

Andrew: *[Andrew interrompt Jasmine]* Permits-moi d'ajouter quelque chose, Jasmine. Notre mode d'exploitation est simple. Nous louons des espaces dans les aéroports, puis nous y installons nos capsules de repos. Tout ce dont nous avons besoin, c'est d'un espace avec accès à l'électricité situé près de toilettes publiques. Les capsules peuvent être facilement déplacées au besoin.

CPA: J'ai vu vos capsules à l'aéroport de Toronto et je me demandais comment elles fonctionnaient.

Andrew: La visibilité est un facteur clé de notre succès. Lorsque les gens voient nos capsules, ils veulent généralement en savoir plus. Donc, plus il y a de passagers dans un aéroport, mieux c'est.

CPA: Quelle est votre clientèle type?

Jasmine: Nos clients présentent des profils variés, mais nous nous concentrons dans deux segments. Le premier est constitué de voyageurs d'affaires, généralement âgés de 25 à 55 ans. Ils utilisent nos capsules parce qu'elles sont pratiques. Ces clients sont peu sensibles au prix, puisqu'ils peuvent habituellement se faire rembourser cette dépense par leur employeur. Ils les utilisent généralement lors de longues escales

ou de retards ou encore lorsqu'ils ont un vol tôt le matin. Le deuxième segment est composé de voyageurs d'agrément internationaux. Ce segment comprend des voyageurs seuls et des couples. L'emplacement est déterminant, car ils souhaitent séjourner près de l'aéroport. Ils sont également très sensibles au prix; l'abordabilité de nos capsules stimule donc fortement la demande dans ce segment.

CPA: Intéressant. Jasmine, vous m'avez dit que vous aviez besoin d'aide au sujet de KALM. Pouvez-vous préciser?

Andrew: Avant d'aborder les domaines où nous avons besoin d'aide, laissez-moi vous donner des renseignements supplémentaires, notamment nos états financiers internes (Annexe I).

Actuellement, toutes nos capsules sont installées dans des aéroports, mais je pense que notre modèle d'affaires fonctionnerait aussi très bien dans des milieux urbains. Je travaille sur un nouveau projet. J'ai appris qu'Hôtels Septentrion (Septentrion) est à vendre. Cette acquisition nous permettrait d'accéder à un nouveau segment du marché de l'hôtellerie. J'aimerais obtenir vos conseils à ce sujet. J'ai rassemblé toutes les informations dont nous disposons sur Septentrion, y compris son état des résultats pour 2026 (Annexe II). Veuillez également effectuer une analyse des risques et des opportunités de cette acquisition afin de nous aider à prendre une décision. Je suis certain que vous conviendrez que nous ne pouvons pas laisser passer cette occasion exceptionnelle.

Jasmine: Les actionnaires de Septentrion demandent 19 millions \$. Je trouve que c'est trop, Andrew. Ce serait un risque énorme pour KALM.

Andrew: Souviens-toi de ce que je dis toujours, Jasmine : pas de risque, pas de rendement!

CPA: Andrew et Jasmine, avez-vous des fonds personnels que vous pourriez investir pour aider à financer cette acquisition?

Andrew: La majeure partie de mon épargne est déjà investie dans KALM. Je compterais sur un prêt bancaire.

Jasmine: Je n'ai pas de beaucoup de fonds personnels à investir. Je préfère prendre des décisions financières prudentes.

CPA: D'accord. Est-ce le seul projet d'expansion que KALM envisage?

Andrew: Non, j'aimerais ouvrir un nouvel emplacement dans un aéroport aux États-Unis. Comme KALM a maintenant des capsules de repos dans la plupart des grands aéroports du Canada, les possibilités sur le marché canadien sont limitées. Je voulais frapper fort en ouvrant simultanément de nombreux emplacements aux États-Unis afin d'avoir un impact majeur sur ce marché. Toutefois, Jasmine m'a convaincu qu'il serait préférable d'y aller graduellement et de lancer un projet pilote dans un seul aéroport pour tester le marché américain. J'ai entamé des négociations avec trois aéroports potentiels

intéressés par nos capsules. J'ai rassemblé certaines données et informations à leur sujet (Annexe III) et j'aimerais connaître votre avis sur l'emplacement le plus approprié pour ce projet pilote.

Jasmine: Mais avant de régler cela, ne devrions-nous pas d'abord comprendre ce qui détermine si nos emplacements actuels ont du succès?

Andrew: Bien sûr, mais n'oublions pas de parler à CPA de notre nouvelle app! Pour être honnête, Jasmine ne pensait pas que nous devions entreprendre ce projet l'an dernier, mais je l'ai mené à bien.

À nos débuts, nos clients devaient passer par des sites Web et des applications de tiers pour réserver nos capsules. C'était simple, mais les commissions sont rapidement devenues un coût d'exploitation important. En 2026, nous avons lancé notre propre système de réservation (Annexe IV), qui est excellent, à l'exception d'un petit défaut de conception. Mais rien n'est parfait, n'est-ce pas?

Jasmine: CPA, pourriez-vous analyser notre réponse au problème et nous indiquer comment nous pourrions mieux gérer les données de l'app?

CPA: L'année semble avoir été bien remplie. Vais-je présenter mon travail à vous ou au Conseil d'administration?

Andrew: Il n'y a pas de différence, puisque le Conseil est composé de Jasmine et moi-même. Nous n'avons pas vraiment de processus décisionnel formalisé. Nous avons toujours fonctionné ainsi et ça a bien marché.

CPA : Pour m'aider à mieux comprendre KALM, pouvez-vous me parler de vos énoncés de mission et de vision?

Andrew : Mission et vision...? Nous n'en avons jamais vraiment discuté, mais à mon avis, nous voulons être le chef de file des solutions d'hébergement en capsules de repos.

CPA : D'accord. Avez-vous besoin de mon aide pour autre chose?

Jasmine : Oui, CPA. Je suis responsable du suivi de la rentabilité de nos emplacements actuels. Depuis le début, nous utilisons une approche de tarification par plage horaire. Comme certains de nos emplacements sont très fréquentés, je suis certaine que nous pourrions augmenter leur rentabilité. J'ai rassemblé des informations sur la façon dont nous appliquerions une tarification fondée sur la demande (Annexe V). Pouvez-vous analyser notre modèle de tarification actuel et nous indiquer si une tarification fondée sur la demande serait plus appropriée? Quels facteurs influençant la demande devrions-nous utiliser si nous adoptons le modèle envisagé?

De plus, nous évaluons actuellement la performance de nos emplacements uniquement en fonction de leur rentabilité. Pourriez-vous nous aider à établir d'autres indicateurs de performance afin de suivre la performance globale de nos emplacements?

Andrew : Une dernière chose. Si vous relevez d'éventuels problèmes d'information financière, veuillez nous en informer afin que nous puissions les corriger avant d'envoyer nos états à notre auditeur.

CPA : Très bien. Ce fut un plaisir de vous rencontrer.

Jasmine : Je vais vous raccompagner à l'ascenseur.

Andrew : Merci, CPA.

Jasmine : [*En vous raccompagnant à l'ascenseur*] Merci pour votre aide. Je suis heureuse d'avoir réussi à convaincre Andrew de faire appel à votre cabinet. Andrew a de grandes ambitions, et c'est une des raisons pour lesquelles j'aime travailler avec lui; toutefois, j'ai du mal à suivre son rythme, et il prend souvent des décisions seul ou en fonction de son instinct. J'espère qu'avec votre aide, nous améliorerons notre processus décisionnel.

CPA : Merci pour ces informations, Jasmine. Au revoir.

Vous retournez à votre bureau et commencez à préparer un rapport dans lequel vous répondrez aux questions d'Andrew et de Jasmine, ainsi qu'à tout autre problème que, selon vous, un CPA dans ce rôle devrait aborder, en priorisant les aspects les plus importants.

Annexe I

Contexte

Informations générales

À ce jour, KALM possède et exploite 360 capsules de repos réparties dans 10 aéroports canadiens. Les capsules sont fabriquées par une entreprise de construction à Hawkesbury (Ontario) et coûtent 6 500 \$ chacune.

En plus d'Andrew et Jasmine, KALM compte huit employés à son siège social de Montréal. L'équipe comprend une technicienne en TI, un commis comptable, une adjointe administrative, deux agents du service à la clientèle, un spécialiste du marketing, un directeur général et un directeur de l'exploitation. KALM dispose également d'une équipe de préposés au ménage chargés de nettoyer les capsules entre chaque réservation.

Emplacements

KALM a ouvert ses emplacements graduellement, en commençant par les grands aéroports (Montréal, Toronto et Vancouver), puis en ciblant des aéroports de taille moyenne. Les emplacements les plus récents se trouvent dans de petits aéroports, compte tenu du nombre limité d'occasions sur le marché canadien.

La location d'espaces dans les aéroports constitue le principal facteur de coûts des activités de KALM, étant donné que la location d'un espace dans une zone à fort achalandage comme un aéroport peut être très coûteuse.

Aéroport	Emplacement	Nombre de capsules	Date de début d'exploitation	Revenus annuels (2026)	Charge locative (2026)	Taux d'occupation
 YYZ	Toronto	85	5 décembre 2022	1,629,850	1,275,000	 44%
 YUL	Montreal	60	8 janvier 2022	1,829,300	702,000	 70%
 YVR	Vancouver	50	15 avril 2023	1,603,950	808,000	 73%
 YYC	Calgary	40	21 août 2024	854,250	360,000	 49%
 YHZ	Halifax	30	11 juin 2025	902,850	402,000	 69%
 YOW	Ottawa	30	24 août 2023	804,720	289,000	 61%
 YQB	Québec City	25	10 octobre 2025	703,280	213,000	 64%
 YEG	Edmonton	20	31 janvier 2025	290,000	281,000	 23%
 YYJ	Victoria	10	9 juillet 2026	125,950	44,000	 52%
 YWG	Winnipeg	10	17 février 2026	60,000	71,000	 12%

Annexe I (suite)

Contexte

Taux d'occupation

Les clients de KALM se comportent différemment des clients traditionnels du secteur hôtelier. Les capsules de repos sont souvent utilisées de manière spontanée lorsque les clients ont besoin d'un hébergement temporaire quand ils sont en transit dans un aéroport.

Les taux d'occupation des capsules suivent les mêmes tendances que le volume de passagers dans les aéroports. Les vendredis et dimanches présentent les taux d'occupation les plus élevés, suivis des jeudis, samedis et lundis, où les taux sont dans la moyenne. Les jours les plus calmes sont les mardis et mercredis. Les taux d'occupation sont également plus élevés la nuit et plus faibles le jour.

La saisonnalité influe aussi sur les taux d'occupation, qui suivent les mêmes périodes de pointe que les aéroports.

D'autres facteurs influençant les taux d'occupation sont plus imprévisibles. Par exemple, lorsque des conditions météorologiques imprévues et défavorables dans un emplacement entraînent des retards ou des annulations de vols, le taux d'occupation dans cet aéroport atteint son maximum.

Commentaires des clients

Nouveauté en 2026 : tous les clients sont invités à publier un avis en ligne après leur séjour. Jasmine a mis en place ce processus afin de mieux comprendre le rendement des emplacements. Voici les commentaires les plus pertinents qui ont retenu son attention :

Toronto

« Les capsules sont géniales, mais bonne chance pour les trouver. Il m'a fallu une heure pour en trouver une parce que les capsules sont situées loin de la zone des départs, dans le terminal le plus éloigné. »

« J'adore le concept et j'ai pu utiliser une capsule une fois, mais depuis, il n'y a jamais de disponibilité. Les capsules étaient libres, mais pas encore nettoyées. »

« Ces capsules sont fantastiques et tellement peu coûteuses. Elles nous offrent un espace privé à l'aéroport à une fraction du prix des hôtels à proximité. »

« J'aime l'idée, mais je trouve que les capsules sont trop éloignées de la sécurité. »

Annexe I (suite)**Contexte****Montréal**

« Excellente expérience! Les capsules sont très confortables et insonorisées. J'ai pu bien me reposer avant mon vol. Vous pouvez me compter parmi vos nouveaux clients. 5 étoiles! »

« Ma capsule était très propre, et son emplacement juste à côté des départs la rendait très pratique. »

« Je me suis senti en sécurité dans ma capsule. Option fantastique, et tellement moins chère que de louer une chambre d'hôtel à l'aéroport. »

« Quelle excellente solution! Il y a beaucoup d'escaliers de nuit à Montréal. Ces capsules sont très pratiques. Plus besoin de dormir sur un banc ou de réserver une chambre d'hôtel coûteuse. »

Vancouver

« Wow. J'adore le concept. Les capsules sont peu coûteuses, et elles nous offrent notre propre espace à l'aéroport. Je ne réserverai plus jamais une chambre d'hôtel à 400 \$ alors que je peux avoir une capsule pendant 12 heures pour 65 \$. »

« Globalement, une excellente expérience. Le personnel était très réactif. Comme j'ai eu de la difficulté à accéder à la capsule, j'ai appelé la ligne du service à la clientèle, et on m'a aidé très rapidement. »

« Je suis déçu, car je voulais réserver une capsule, mais elles étaient toutes réservées. »

Ottawa

« Je prends souvent un vol tôt le matin à destination de Toronto pour le travail. Je trouve ces capsules très pratiques. Au lieu d'être stressé le matin, je réserve pour la nuit précédente. J'y ai séjourné au moins 20 fois, et c'est toujours excellent. »

Winnipeg

« L'emplacement est bon, puisque les capsules sont très proches de la sécurité. Cependant, c'est extrêmement bruyant. J'ai à peine réussi à dormir, même avec des bouchons d'oreilles. »

« J'ai utilisé une capsule à Ottawa après une forte tempête de neige, mais ce concept n'a aucun sens à Winnipeg. Pourquoi je paierais pour dormir dans une boîte alors qu'il ne me faut que 15 minutes en voiture pour me rendre à l'aéroport? »

Edmonton

« Je trouve ces capsules coûteuses. L'Edmonton Inn, situé à 2 kilomètres de l'aéroport, offre des chambres complètes avec salle de bain pour presque le même prix que le tarif de 24 heures de KALM. »

EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS

Capsules KALM inc.

Bilan

Aux 31 décembre

	PROJET 2026	Audité 2025
Actif		
Actifs à court terme :		
Trésorerie	121 000 \$	167 000 \$
Stocks	25 000	21 250
Charges payées d'avance	56 080	4 100
Total des actifs à court terme	202 080	192 350
Immobilisations corporelles, montant net	1 818 000	2 014 250
Total de l'actif	2 020 080 \$	2 206 600 \$
Passif		
Passifs à court terme :		
Comptes fournisseurs	38 700 \$	33 050 \$
Charges à payer	6 050	7 560
Tranche à court terme – dette à long terme	75 000	75 000
Total des passifs à court terme	119 750	115 610
Dette à long terme	879 250	928 700
Total du passif	999 000	1 044 310
Capitaux propres		
Actions ordinaires	700 000	700 000
Bénéfices non répartis	321 080	462 290
Total des capitaux propres	1 038 080	1 162 290
Total du passif et des capitaux propres	2 020 080 \$	2 206 600 \$

Annexe I (suite)
Contexte

EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS

Capsules KALM inc.
État des résultats
Pour les exercices clos les 31 décembre

	PROJET 2026	Audité 2025
Produits (note 1)	9 064 790 \$	8 850 475 \$
Charges :		
Salaires	1 233 075	1 972 560
Loyer	4 475 000	4 204 250
Commissions	752 620	1 378 475
Services publics	572 675	504 250
Frais de nettoyage	1 402 940	-
Assurance	185 000	162 500
Marketing	348 250	284 825
Amortissement	196 250	191 450
Intérêts	39 190	7 475
Total des charges	9 205 000	8 705 785
Bénéfice (perte) avant impôts	(140 210)	144 690
Impôts sur les bénéfices	-	37 620
Bénéfice net (perte nette)	(140 210) \$	107 070 \$

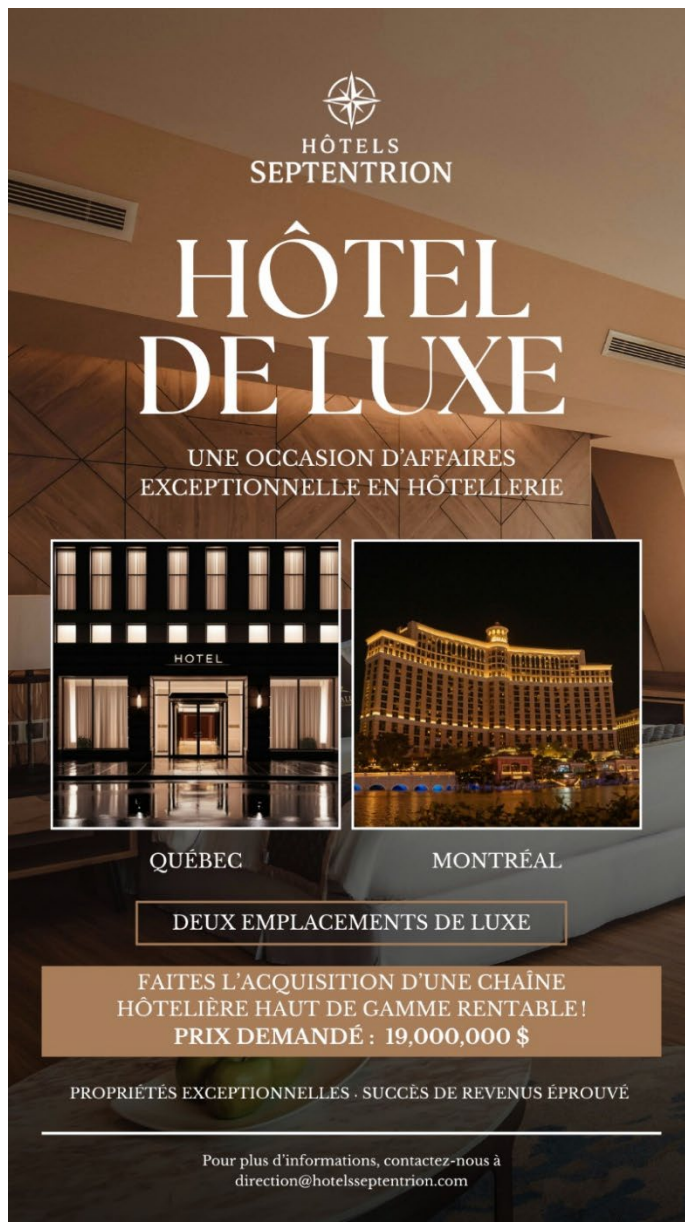
Note 1

Les produits comprennent les activités liées aux capsules ainsi que d'autres produits divers associés aux commandites.

Annexe II

Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion

Andrew a su que Septentrion était à vendre quand il a vu cette annonce en ligne :



HÔTELS
SEPTENTRION

HÔTEL DE LUXE

UNE OCCASION D'AFFAIRES
EXCEPTIONNELLE EN HÔTELLERIE

QUÉBEC

MONTREAL

DEUX EMPLACEMENTS DE LUXE

FAITES L'ACQUISITION D'UNE CHAÎNE
HÔTELIÈRE HAUT DE GAMME RENTABLE!
PRIX DEMANDÉ : 19,000,000 \$

PROPRIÉTÉS EXCEPTIONNELLES · SUCCÈS DE REVENUS ÉPROUVÉ

Pour plus d'informations, contactez-nous à
direction@hotelsseptentrion.com

Septentrion exploite deux hôtels au Canada, un à Québec et un à Montréal. Les hôtels de Septentrion comptent en moyenne 75 chambres par établissement. Sa clientèle est très fidèle et recherche un endroit confortable pour un séjour au centre-ville. L'entreprise possédait auparavant un établissement à Halifax, mais l'immeuble a été vendu à un concurrent le 1^{er} janvier 2026. Les deux actionnaires de Septentrion souhaitent prendre leur retraite; le moment de l'offre pour l'immeuble d'Halifax a donc été difficile à refuser.

Annexe II (suite)**Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion**

Andrew estime que si KALM acquiert Septentrion, cela lui permettrait d'accéder facilement à un nouveau segment du secteur de l'hôtellerie, puisque KALM ne possède actuellement aucun établissement en milieu urbain. Le plan d'Andrew consisterait à convertir une partie de chaque hôtel en hôtel de capsules.

Les deux premiers étages de l'établissement de Québec seraient convertis en espaces pour capsules. Pour l'établissement de Montréal, une partie du hall ainsi que le premier étage seraient convertis en espaces pour capsules. La conversion permettrait d'augmenter la capacité d'hébergement de deux à trois fois.

Compte tenu de la forte notoriété de la marque Septentrion sur le marché et de ses taux d'occupation élevés, KALM continuerait d'exploiter ces deux établissements sous cette marque. L'acquisition permettrait à KALM de diversifier ses activités et d'établir une présence dans le secteur hôtelier.

KALM conserverait tous les employés de Septentrion, y compris son équipe d'entretien ménager très expérimentée. Seuls les deux actionnaires devraient être remplacés lors de leur départ à la retraite, puisqu'ils participent activement aux activités d'exploitation.

Annexe II (suite)**Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion****Hôtels Septentrion inc.****État des résultats****Pour l'exercice clos le 31 décembre 2026**

	2026
	Non audité
Produits	
Location des chambres	9 250 000 \$
Aliments et boissons	3 400 000
Autres (note 1)	750 000
Total des produits	13 400 000
Charges	
Coûts des aliments et boissons	1 908 000
Salaires (note 2)	2 075 000
Services publics	1 241 000
Entretien et réparations (note 3)	1 364 000
Marketing	628 000
Frais de vente, frais généraux et frais d'administration	972 000
Amortissement	1 124 000
Impôts fonciers et assurance	875 000
Total des charges	10 187 000
Bénéfice d'exploitation	3 213 000
Charges d'intérêts	(612 000)
Gain sur cession d'actifs (note 4)	3 524 000
Bénéfice avant impôts	6 125 000
Impôts sur les bénéfices	2 212 000
Bénéfice net	3 913 000 \$

Annexe II (suite)**Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion****Notes :**Note 1

Les autres produits comprennent les frais de stationnement et la location de salles de conférence. Ils comprennent également une indemnité d'assurance de 250 000 \$ que Septentrion a reçue après l'inondation du sous-sol de l'établissement de Montréal survenue à l'été 2026.

Note 2

Les salaires sont pour tous les employés de Septentrion. Les deux actionnaires travaillent à temps plein comme directeurs de chaque établissement et sont rémunérés au moyen de dividendes, pour un total combiné de 500 000 \$ par an.

Note 3

L'entretien et les réparations comprennent un montant de 125 000 \$ relatif au remplacement du toit de l'établissement de Québec.

Note 4

Le 1^{er} janvier 2026, Septentrion a accepté une offre d'un concurrent pour l'achat de l'immeuble d'Halifax, ce qui a généré un gain sur cession d'actifs de 3 524 000 \$.

Autres informations

Andrew et Jasmine ont rencontré les actionnaires de Septentrion pour discuter de l'acquisition potentielle. Ces derniers ont confirmé qu'ils ne voulaient pas vendre les actifs de Septentrion, car ils souhaitent vendre leurs actions pour bénéficier de l'exonération cumulative des gains en capital. Jasmine a demandé plus d'informations sur la vente de l'établissement d'Halifax. Les actionnaires ont indiqué avoir retenu les services d'un évaluateur immobilier indépendant pour établir la valeur de l'immeuble. Sur la base de cette évaluation, les deux parties ont convenu d'un prix de vente de 5 000 000 \$, soit 150 000 \$ de moins que la juste valeur estimée par l'évaluateur. L'acheteur n'a pas poursuivi les activités hôtelières et est en train de convertir l'immeuble en copropriétés, qui seront mises sur le marché une fois la conversion terminée. L'évaluateur immobilier a aussi estimé la juste valeur des deux autres immeubles de Septentrion. Leur valeur combinée a été évaluée à 14 millions \$.

Andrew a effectué une évaluation d'entreprise fondée sur les états financiers de 2026 de Septentrion à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle (IA). D'après les résultats résumés ci-dessous, Andrew estime que cette acquisition représente une excellente occasion pour KALM, puisque la valeur estimée de Septentrion se situe entre 24 et 28 millions \$, alors que les actionnaires de Septentrion demandent 19 millions \$.

Annexe II (suite)**Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion****Analyse de l'évaluation d'entreprise (générée par l'IA)** **Étape 1 : Normalisation du bénéfice (critique)**

Votre bénéfice net comprend un gain non récurrent :

- Gain sur cession : 3 524 M\$

 Retranchez-le afin d'obtenir un bénéfice durable :

Bénéfice net ajusté

- Bénéfice net enregistré : 3 913 M\$
- Moins le gain sur cession : (3 524 M)
- ☒ Bénéfice net normalisé = 389 k\$

 Étape 2 : Calcul du BAIIA

Réintégrez les éléments hors trésorerie et de financement :

- Bénéfice d'exploitation : 3 213 M\$
- Réintégration de l'amortissement : +1 124 M

 **BAIIA = 4 337 M\$**

(Nous ignorons le gain ici puisqu'il est présenté sous le bénéfice d'exploitation.)

 Étape 3 : Application des multiples du secteur

L'évaluation des hôtels est généralement fondée sur :

- Multiple du BAIIA
- ◇ Approche fondée sur le multiple du BAIIA

Annexe II (suite)

Informations sur l'acquisition potentielle de Septentrion

Fourchette typique pour les hôtels :

1. De 4x à 7x le BAIIA (hôtel de petite taille/capital fermé)

🔑 Évaluation :

1. Bas : $4 \times 4\,337\text{ M} = 17,3\text{ M\$}$
 2. Moyen : $5,5 \times 4\,337\text{ M} = 23,9\text{ M\$}$
 3. Élevé : $7 \times 4\,337\text{ M} = 30,4\text{ M\$}$
-

⚖️ Étape 4 : Rapprochement de la valeur

Multiple du BAIIA : De 17 M\$ à 30 M\$

🔑 Fourchette la plus réaliste (recoupement et prudence) :

☒ De 22 M\$ à 30 M\$

🗨️ Principales observations

- Le **gain sur cession important** gonfle le bénéfice net → doit être exclu
 - Forte **marge du BAIIA (~32 %)** → rentabilité élevée
 - La valeur est plus élevée si :
 - Emplacement de premier ordre (Toronto/Vancouver)
 - Taux d'occupation élevé / tarif journalier moyen (ADR) élevé
 - La valeur est plus faible si :
 - Marché de plus petite taille (p. ex. ville secondaire)
 - Actif plus ancien / dépenses en immobilisations nécessaires
-

💰 Juste valeur estimative finale

🔑 Évaluation de base : ~ de 24 M\$ à 28 M\$

Annexe III

Options d'emplacements pour l'expansion aux États-Unis

KALM envisage trois aéroports potentiels pour son expansion aux États-Unis : New Jersey, Floride et Washington. Voici des informations sur ces trois aéroports.

	Aéroport international du New Jersey	Aéroport international de la Floride	Aéroport international de Washington
Distance du siège social de KALM (en kilomètres)	600	2 600	950
Nombre moyen de vols par année	400 000	500 000	300 000
Principales destinations	États-Unis, Canada, Europe, Amérique du Sud, Asie	États-Unis, Amérique centrale et du Sud, Caraïbes	Europe, Moyen-Orient, Asie, Amérique latine, grandes villes des États-Unis (New York, Los Angeles, Chicago, Miami, Boston)
Capacité	100 capsules	35 capsules	Flexible (selon la demande)

Aéroport international du New Jersey (NJ)

NJA est un important aéroport international stratégiquement situé à proximité de la région métropolitaine de New York. Il a connu une croissance importante au cours des dernières années en tant que solution de rechange aux aéroports plus achalandés de la région.

NJA affiche une performance supérieure à celle du secteur en termes de temps d'attente moyen en minutes et jouit d'une réputation d'aéroport fiable. Comparativement au secteur, ses activités génèrent de faibles taux d'annulation et de retard. En cas de retards, NJA utilise des techniques et des stratégies de planification avancées, ce qui lui permet de rétablir rapidement ses opérations.

NJA compte trois terminaux passagers reliés par train, ce qui permet aux voyageurs de circuler facilement entre les terminaux. Le terminal le plus achalandé est le terminal A, suivi des terminaux B et C. Comme NJA travaille actuellement à accroître les services offerts au terminal B, le seul espace disponible à la location se trouve dans ce terminal. Le terminal B dessert principalement les destinations intérieures, tandis que le terminal A gère les vols internationaux et que le terminal C est principalement utilisé pour les correspondances et les petits appareils.

Annexe III (suite)

Options d'emplacements pour l'expansion aux États-Unis

Aéroport international de la Floride (FIA)

FIA est l'un des aéroports internationaux les plus achalandés des États-Unis. Par rapport au secteur, ses performances sont inférieures en termes de temps d'attente, d'annulations de vols et de retards. Étant donné que FIA est situé près de l'océan Atlantique, les conditions météorologiques constituent un important facteur de perturbation des vols, surtout pendant la saison des ouragans, qui s'échelonne de juin à novembre chaque année.

Puisque FIA est l'aéroport le plus près du plus grand complexe de parcs d'attractions des États-Unis, il est très fréquenté par les familles.

FIA a quatre terminaux. Après avoir passé le contrôle de sécurité, les passagers peuvent se déplacer en train d'un terminal à l'autre. Avant d'avoir passé le contrôle de sécurité, les passagers doivent marcher entre les terminaux, ce qui peut prendre entre 5 et 30 minutes. FIA étant un aéroport bien développé, la disponibilité des espaces est limitée, mais il serait possible de louer un emplacement dans le terminal 4, qui ne dessert que des destinations intérieures.

Aéroport international de Washington (WIA)

WIA est un aéroport de taille moyenne situé dans la grande région de Washington, D.C. Il figure parmi les 25 aéroports les plus achalandés des États-Unis. Une part importante des voyageurs de WIA est constituée de voyageurs d'affaires.

Par rapport au secteur, WIA affiche de bonnes performances en termes de temps d'attente, d'annulations de vols et de retards.

WIA est utilisé par de nombreuses compagnies aériennes comme point de correspondance pour leurs vols internationaux, ce qui génère des escales régulières, donnant souvent lieu à des nuitées. Pour cette raison, l'aéroport est entouré de nombreux hôtels, qui affichent des taux d'occupation élevés.

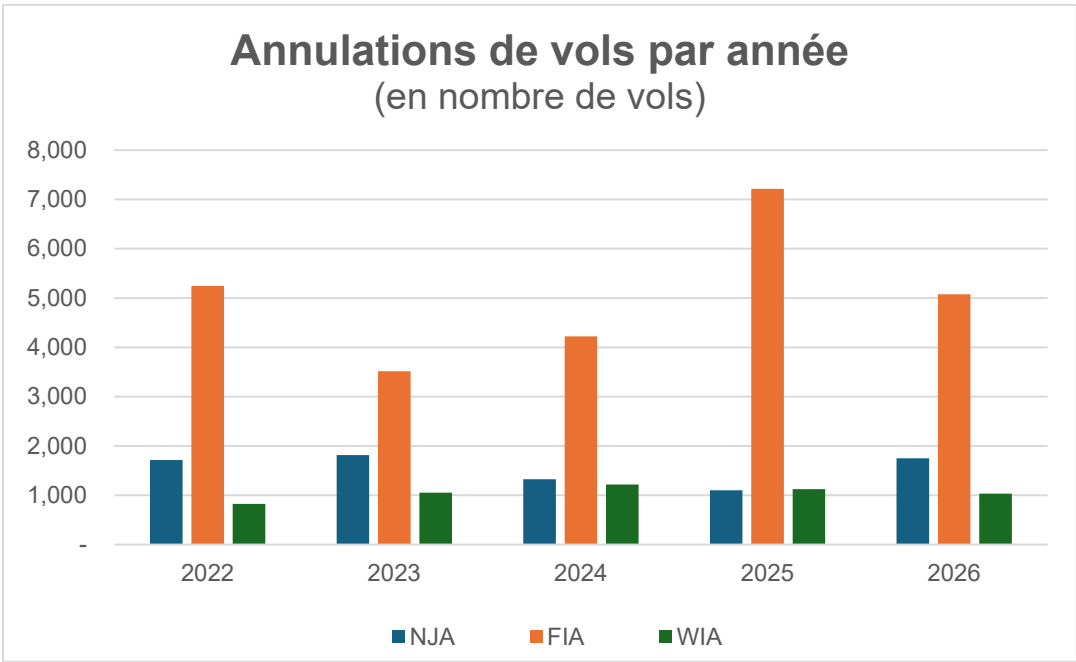
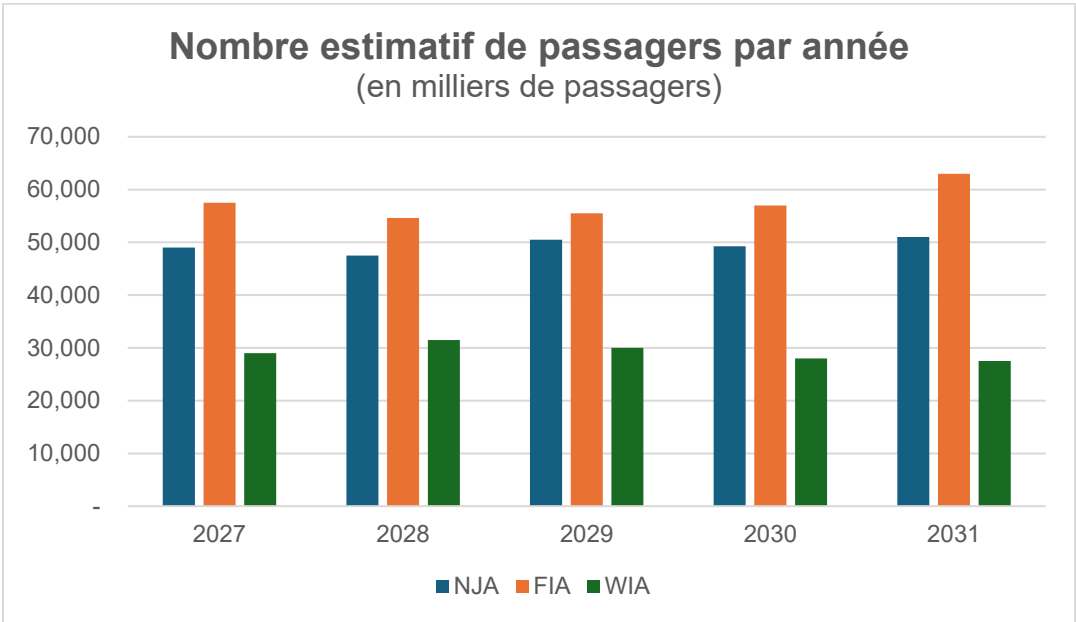
WIA ne compte qu'un seul terminal, ce qui facilite l'orientation des voyageurs dans l'aéroport. Toutes les commodités y sont accessibles à pied. L'administration de WIA cherche actuellement à accroître l'offre d'hébergement autour de l'aéroport et a donc communiqué avec KALM pour vérifier si l'entreprise serait intéressée à intégrer ses capsules. L'administration de WIA a confirmé qu'un espace est disponible pour répondre à la demande de capsules.

Annexe III (suite)

Options d’emplacements pour l’expansion aux États-Unis

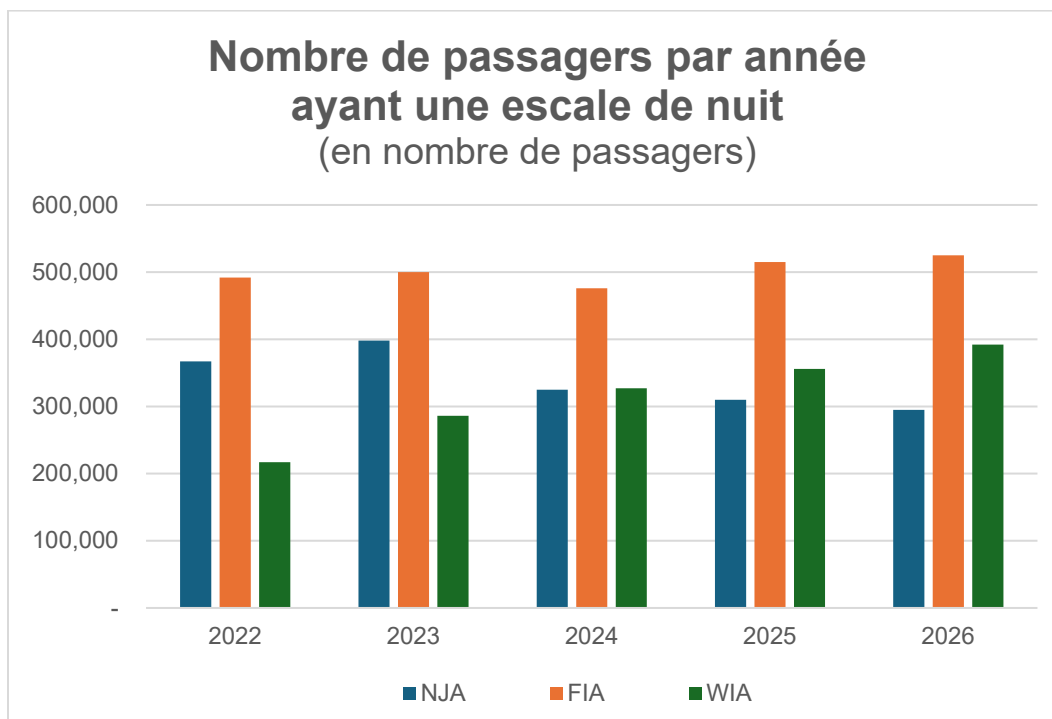
Données sur les aéroports

Après avoir rencontré la direction des trois aéroports potentiels, Andrew a recueilli les données suivantes :



Annexe III (suite)

Options d'emplacements pour l'expansion aux États-Unis



Annexe IV

Résumé du nouveau système de réservation préparé par Andrew

En juillet 2026, nous avons finalement lancé notre nouveau système de réservation, soit un site Web transactionnel et une app, qui sont devenus notre outil exclusif pour gérer les réservations.

J'ai eu l'idée de développer ce nouveau système de réservation lorsque j'ai rencontré mon ami Joseph, mon ancien associé dans la microbrasserie. Je lui ai indiqué le montant des commissions que nous payions, et il m'a proposé de nous aider à développer notre propre système de réservation. J'ai accepté immédiatement! Joseph a travaillé avec Caroline, la technicienne en TI de KALM, qui est titulaire d'un diplôme en informatique.

Le système de réservation permet aux clients de rechercher les capsules disponibles, de consulter les prix, de faire ou de modifier des réservations, et d'effectuer les paiements.

Nos clients peuvent télécharger l'app ou aller sur notre site Web transactionnel pour accéder au système de réservation. Ils doivent d'abord créer un compte à l'aide de leur adresse courriel et d'un mot de passe. Une fois qu'ils ont cliqué sur le lien dans le courriel de vérification que nous envoyons, leur compte est activé. Ensuite, ils doivent fournir leurs renseignements personnels et saisir les informations de leur carte de crédit dans une section liée à notre fournisseur de services de paiement. Une fois la carte de crédit validée, le compte est automatiquement activé et le client peut effectuer des réservations. Il était très important pour nous que l'activation soit rapide, car de nombreux clients découvrent nos capsules sur place et souhaitent réserver sans tarder. Nos exigences pour les mots de passe sont simples (huit caractères alphanumériques) et ces derniers n'expirent pas, ce qui fait gagner du temps lors de la réservation.

Toutes les informations de nos clients sont stockées dans notre système de réservation et sont chiffrées. Les informations relatives aux cartes de crédit sont également conservées par notre fournisseur de services de paiement, puisqu'il en a besoin pour traiter les paiements. Chaque employé possède son propre compte utilisateur protégé par mot de passe pour se connecter au système, et tous les comptes utilisateurs ont accès à l'ensemble des données des clients. Je suis enthousiaste à l'idée de disposer de toutes ces données, car je pourrai y revenir, même dans plusieurs années, pour analyser les tendances. Voici un extrait de certaines données du 2 août, qui vous aidera à comprendre le fonctionnement des paiements :

Annexe IV (suite)

Résumé du nouveau système de réservation préparé par Andrew

Capsules KALM inc. — Système de réservation (extraction de données en direct)

Generated: 2027-01-03 Environment: Production

Transactions

Date	Montant	Type de paiement	Date de naiss.	Téléphone	Courriel
2026-08-02	120,00	CARTE_CRÉDIT	1962-05-15	416-555-2424	roger.tremblay@gmail.com
2026-08-02	65,00	CARTE_CRÉDIT	1976-10-21	646-555-2389	b.margo@outlook.com
2026-08-02	35,00	CARTE_CRÉDIT	2008-01-13	416-555-1245	alya_miskova@yahoo.ca
2026-08-02	65,00	CARTE_CRÉDIT	1981-09-12	604-555-5874	dj.jason@gmail.com
2026-08-02	120,00	CARTE_CRÉDIT	2001-06-18	416-555-8853	ibra_kazak@outlook.com

Détails de facturation

Client	Adresse
Roger Tremblay	12 chemin du Golf, Quebec (QC), G1K 2B2
Margo Belucci	175 75th Street, New York (USA), 98102
Alya Miskova	8 Yonge Street, Toronto (ON), B2K 1K8
Jason St-Cyr	235 Bay Avenue, Vancouver (BC), V1K 6B2
Ibrahim Kazak	432 Lesley Street, Toronto (ON), B2L 1L2

Données de paiement

Client	Numéro de carte	Expiration	Code d'auth.	Traitement
Roger Tremblay	1124 2565 5255 6565	2027-07	AX52K9	PAIEMENT_EN_LIGNE
Margo Belucci	1124 6852 5887 6258	2027-06	BK98L2	PAIEMENT_EN_LIGNE
Alya Miskova	1945 5986 2155 5666	2028-04	CN19P4	PAIEMENT_EN_LIGNE
Jason St-Cyr	1525 3865 5685 3438	2029-02	DP77Q1	PAIEMENT_EN_LIGNE
Ibrahim Kazak	1987 9924 6585 1125	2028-04	EF4928	PAIEMENT_EN_LIGNE

Notes système

• Source de données : sleepnest_pod.reservations

• Enregistrements affichés : 5 / 5

• Chiffrement : Désactivé

• Enregistrements affichés : 5 / 5

• Dernière sync. : 2027-01-03 09:58:14

Défaut de conception

Peu de temps après le lancement de notre système de réservation, nous avons été informés de l'existence d'un défaut dans notre processus d'accès aux comptes par les clients, qui permettait le vol de leurs informations.

Nous avons agi sans délai et avons fait appel à un spécialiste en cybersécurité, qui a corrigé le problème en mettant en place un processus d'authentification à deux facteurs, ce qui, selon nous, a permis de résoudre le problème. Désormais, avant d'accéder à leur compte, les clients doivent se connecter à l'aide de leurs identifiants principaux (adresse courriel et mot de passe). Après la vérification du mot de passe, notre système exige soit que les clients saisissent un code à usage unique envoyé par message texte, soit qu'ils s'authentifient au moyen d'un appel téléphonique au numéro de téléphone fourni lors de la création du compte.

Par souci de transparence, nous avons communiqué en octobre 2026 avec les clients présentant un risque élevé de vol de leurs données personnelles.

Annexe IV (suite)

Résumé du nouveau système de réservation préparé par Andrew

Nous leur avons offert dix réservations gratuites de capsules en dédommagement de cet incident malheureux. En décembre 2026, nous avons reçu une mise en demeure d'un groupe de 45 clients qui jugeaient notre offre insuffisante compte tenu du stress et du préjudice subis. Au lieu des dix réservations gratuites proposées, ils réclament des dommages-intérêts de 1 500 \$ chacun.

À la suite de la réception de cette mise en demeure, nous avons retenu les services d'un avocat afin de nous aider à gérer la situation. Nous avons tous convenu que nous ne voulions pas que cette situation devienne publique puisqu'elle risque de nuire à notre réputation. Les modalités sont encore en cours de finalisation, mais notre avocat est d'avis que nous devons verser les 1 500 \$ par client demandés en contrepartie d'une entente de confidentialité.

Préposés au ménage indépendants

Quand nous avons commencé à développer le nouveau système de réservation, j'ai eu l'idée d'utiliser les nouvelles technologies pour corriger un de nos principaux enjeux logistiques : le délai entre la libération et le nettoyage d'une capsule.

Mon idée était d'embaucher des préposés au ménage indépendants et de leur permettre d'accepter des tâches de nettoyage par la nouvelle app. En décembre 2025, nous avons congédié nos 75 préposés au ménage et les avons engagés comme travailleurs indépendants, ce qui a aussi éliminé toute la charge administrative liée aux retenues à la source.

Les préposés indépendants ont accès à notre app sur leur téléphone personnel et sont affectés à une zone géographique précise. Quand une capsule est libérée dans leur zone, ils reçoivent une notification et peuvent accepter la tâche s'ils sont libres. Une fois la tâche acceptée, ils ont deux heures pour nettoyer la capsule.

Les préposés indépendants sont payés 8 \$ par capsule nettoyée. Nous n'avons pas modifié notre processus de nettoyage et leur fournissons une liste de tâches à suivre. Nous continuons aussi de leur fournir une trousse contenant tous les produits de nettoyage nécessaires ainsi que la literie de remplacement.

À la fin de chaque semaine, l'app fournit aux préposés un sommaire des tâches effectuées et du montant total gagné. Les préposés doivent nous envoyer une facture montrant le montant total, avec une capture d'écran du sommaire généré par l'app, et nous leur faisons un virement électronique pour le montant total.

Annexe V

Stratégie de tarification

Modèle de tarification actuel

KALM utilise actuellement une approche de tarification par plage horaire :

Durée	Tarif
6 heures	35 \$
12 heures	65 \$
24 heures	120 \$

Étant donné que chaque capsule doit être nettoyée après utilisation, KALM exige une durée minimale de séjour de six heures. La structure de tarification est la même à tous les emplacements.

Tarification fondée sur la demande

La tarification fondée sur la demande permettrait à KALM de gérer les prix des capsules en fonction des facteurs qui influencent la demande du marché. Si KALM mettait en œuvre cette méthode, elle établirait un tarif de base par capsule, qui serait ensuite ajusté à l'aide de facteurs influant sur la demande. Si un facteur a un effet à la hausse sur la demande, la formule applique un multiplicateur qui augmente le tarif (p. ex., 1,10). Si un facteur a un effet à la baisse sur la demande, la formule applique un multiplicateur qui diminue le tarif (p. ex., 0,85). Afin d'éviter des variations extrêmes, il est nécessaire d'établir des limites tarifaires pour plafonner les tarifs maximum et minimum.

Jasmine a discuté avec Caroline, qui a confirmé qu'il serait possible d'intégrer une tarification fondée sur la demande dans le nouveau système de réservation, bien que cela nécessite une programmation importante. La formule serait intégrée au système de réservation, qui calculerait le prix et le mettrait à jour automatiquement en cas de modification des facteurs de demande.

Capsules KALM inc. (KALM)**Exemple de réponse**

Cet exemple de réponse n'a pas été rédigé dans des conditions d'examen; il illustre plutôt les principaux éléments pertinents d'une réponse complète.

À : Andrew Blackburn, chef de la direction, et Jasmine Giroux, vice-présidente, Exploitation

De : CPA

Objet : Croissance, exploitation et autres questions

KALM fait face à une série d'occasions de croissance et doit prendre certaines décisions sur les prochaines étapes. Toutefois, avant d'évaluer la validité des options potentielles qui s'offrent à elle, Andrew et Jasmine doivent d'abord comprendre la situation actuelle de KALM.

Situation actuelle**Causes fondamentales de la bonne et de la mauvaise performance**

Si nous examinons les données fournies sur les taux d'occupation des emplacements actuels, nous constatons rapidement que Montréal, Vancouver, Halifax, Ottawa et Québec sont les emplacements qui performant le mieux, leurs taux d'occupation allant de 61 % à 73 %. Calgary, Toronto et Victoria affichent une performance moyenne, leurs taux d'occupation allant de 44 % à 52 %. Edmonton et Winnipeg sont les deux emplacements dont la performance est la plus faible, leurs taux allant de 12 % à 23 %. Lors du choix d'un nouvel emplacement, il est important d'identifier les facteurs qui peuvent expliquer la meilleure performance des emplacements actuels et d'en tenir compte dans le choix du meilleur emplacement pour l'expansion. Nous voulons également identifier les raisons pour lesquelles certains emplacements performant mal afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs.

Les commentaires des clients de KALM sont utiles pour comprendre pourquoi certains emplacements performant mieux et pourquoi d'autres performant moins bien. Même si nous n'avons pas de commentaires pour tous les emplacements, nous disposons d'informations dans les catégories d'emplacements à forte, moyenne et faible performance que nous pouvons utiliser pour choisir le meilleur emplacement pour l'expansion aux États-Unis.

Les avis fournis par Jasmine contiennent beaucoup d'informations. Certains aspects mentionnés dans les avis ne sont pas pertinents pour le choix d'un emplacement. Par exemple, le fait que les capsules soient confortables ou qu'elles donnent aux clients un sentiment de sécurité ne sera pas influencé par le choix de l'emplacement, puisque le même produit sera offert au nouvel emplacement. L'analyse devrait porter sur les éléments qui sont directement influencés par le choix de l'emplacement.

Commentaires pour les emplacements à forte performance

Emplacement	Facteurs
Montréal	• Tranquillité de l'emplacement (+) • Prix peu élevé par rapport au marché (+) • Proximité de la zone des départs de l'aéroport (+)
Vancouver	• Prix peu élevé par rapport au marché (+)

Dans l'ensemble, les facteurs qui semblent expliquer la performance de ces emplacements sont le faible niveau de bruit dans la zone où les capsules sont situées, la proximité du contrôle de sécurité et de la zone des départs, qui semble importante pour les clients, ainsi que leur prix peu élevé par rapport au marché local, ce qui concorde avec le fait que le segment des voyageurs internationaux de KALM est très sensible au prix.

Commentaires dans les emplacements à performance moyenne

Emplacement	Facteur
Toronto	• Éloignement de la zone des départs de l'aéroport (-) • Éloignement du contrôle de sécurité de l'aéroport (-) • Prix peu élevé par rapport au marché (+)

Nous n'avons pas beaucoup d'informations sur les emplacements à performance moyenne. Cependant, d'après les informations disponibles, l'emplacement physique des capsules (trop éloignées de la zone des départs et du contrôle de sécurité) est un facteur important.

Commentaires dans les emplacements à faible performance

Emplacement	Facteurs
Edmonton	• Prix élevé par rapport au marché (-)
Winnipeg	• Proximité du contrôle de sécurité de l'aéroport (+) • Bruit dans la zone (-) • Prix élevé par rapport au marché (-)

Dans l'ensemble, les facteurs qui semblent expliquer la faible performance de ces deux emplacements sont le niveau de bruit dans la zone et le prix élevé par rapport au marché local.

Modèle de tarification actuel

À l'heure actuelle, KALM utilise une approche de tarification par plage horaire. Des prix fixes sont associés à une durée de séjour précise, allant de 35 \$ pour une location de six heures à 120 \$ pour une location de 24 heures. Cette structure de tarification est utilisée uniformément dans tous les emplacements. Les principaux problèmes liés au modèle de tarification actuel sont présentés ci-dessous.

Demande

Le principal problème du modèle de tarification actuel est qu'il ne tient pas compte des fluctuations de la demande. En ne tenant pas compte de la demande, KALM rate très probablement des occasions de maximiser les produits. Dans l'environnement d'exploitation actuel, soit les aéroports, la demande peut être variable et imprévisible. À certains jours de la semaine et certains mois de l'année, la demande est plus élevée et les voyageurs sont probablement disposés à payer davantage pour accéder aux capsules. Les prix pourraient donc être augmentés afin de maximiser les produits. Lorsque la demande est faible, l'impossibilité d'ajuster les tarifs pour stimuler la demande empêche KALM d'accroître la demande plutôt que de laisser des capsules inoccupées. L'impossibilité de modifier les prix a une incidence défavorable sur les taux d'occupation des capsules dans tous les emplacements.

Si la demande n'est pas prise en compte dans le modèle de tarification, toutes les périodes de la journée sont traitées de la même façon, alors que la valeur d'une location de capsule du point de vue du client dépend fortement du contexte. Ainsi, KALM n'est pas en mesure de maximiser les produits pendant les périodes de forte demande ni d'éviter les faibles taux d'occupation pendant les périodes de faible demande.

Conditions du marché

Un autre problème du modèle de tarification actuel est qu'il ne tient pas compte des conditions du marché, puisque la structure de tarification est appliquée uniformément dans tous les emplacements. Les aéroports peuvent varier considérablement en ce qui concerne le volume de passagers, le profil démographique des voyageurs, la disponibilité des solutions d'hébergement, etc. Par exemple, un grand aéroport comme Toronto peut compter une forte proportion de voyageurs d'affaires, et comme nous le savons, ceux-ci sont peu sensibles au prix. Ils recherchent la commodité; ils sont donc probablement disposés à payer davantage pour louer une capsule. L'utilisation de la même structure de prix dans tous les emplacements pourrait signifier que les prix sont trop bas dans les emplacements où la demande est élevée.

À l'inverse, les clients d'autres emplacements, comme les petits aéroports où le volume de passagers est bas, pourraient percevoir les tarifs actuels comme trop élevés. Par exemple, dans un avis sur l'emplacement d'Edmonton, une personne a indiqué : « Je trouve ces capsules coûteuses. L'Edmonton Inn, situé à 2 kilomètres de l'aéroport, offre des chambres complètes avec salle de bain pour presque le même prix que le tarif de 24 heures de KALM. » Cela montre

que les prix des solutions d'hébergement pourraient être plus bas dans ce marché précis; si KALM souhaite stimuler la demande de capsules, elle devrait donc ajuster sa structure de tarification pour tenir compte du marché local. Pourquoi un client paierait-il ce tarif pour louer une capsule s'il peut obtenir une chambre d'hôtel complète à proximité?

Coûts d'exploitation

La structure de tarification actuelle ne tient pas compte non plus des coûts d'exploitation de chaque emplacement. Même si le coût de chaque capsule est le même (6 500 \$) et que chaque préposé au ménage est payé le même montant par capsule (8 \$), le loyer est l'un des coûts d'exploitation les plus importants et peut varier d'un aéroport à l'autre.

Aéroport	Loyer (\$)	Nombre de capsules	Loyer par capsule (\$)
Toronto	1 275 000	85	15 000
Montréal	702 000	60	11 700
Vancouver	808 000	50	16 160
Calgary	360 000	40	9 000
Halifax	402 000	30	13 400
Ottawa	289 000	30	9 633
Québec	213 000	25	8 520
Edmonton	281 000	20	14 050
Victoria	44 000	10	8 800 (note 1)
Winnipeg	71 000	10	7 745 (note 2)

Note 1 : Loyer de 44 000 \$ pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre; le loyer annuel est donc estimé à 88 000 \$.

Note 2 : Loyer de 71 000 \$ pour la période du 1^{er} février au 31 décembre; le loyer annuel est donc estimé à 77 745 \$.

Ainsi, comme la structure de prix n'est pas ajustée pour tenir compte des coûts d'exploitation propres à chaque emplacement, le prix demandé dans certains emplacements pourrait ne pas suffire à maintenir des marges bénéficiaires raisonnables.

Structure de prix

La structure de prix actuelle est également inefficace. Si nous la calculons sur une base horaire, un séjour de six heures coûte 5,83 \$ l'heure, un séjour de 12 heures coûte 5,41 \$ l'heure et un séjour de 24 heures coûte 5,00 \$ l'heure. Même si le prix diminue lorsque la durée du séjour augmente, l'écart n'est pas suffisamment important pour inciter les clients à rester plus longtemps. Par exemple, si un client a besoin d'une capsule pendant huit heures, il réservera très probablement pour six heures, parce que le prix suivant, fondé sur une durée de 12 heures, représente une hausse importante.

La structure de prix est très rigide. Les besoins des clients peuvent varier considérablement, et les plages horaires offertes pourraient ne pas correspondre à leurs besoins. Cela pourrait pousser certains clients à chercher d'autres solutions. Il faudrait envisager d'offrir davantage de flexibilité quant au nombre d'heures pendant lesquelles un client peut louer une capsule. La durée minimale actuelle de six heures pourrait être conservée, mais il faudrait envisager une structure de prix progressive selon laquelle le tarif horaire diminue à mesure que la durée du séjour augmente.

Chaque capsule doit être nettoyée chaque fois qu'elle est libérée par un client. Les frais de nettoyage de 8 \$ par capsule ne varient pas selon le nombre d'heures pendant lesquelles un client occupe la capsule. Il pourrait donc être utile de modifier la structure de prix afin d'encourager les clients à rester plus longtemps. Une fois qu'une capsule est libérée, elle ne peut pas être relouée tant qu'elle n'a pas été nettoyée.

Tarification fondée sur la demande

La tarification fondée sur la demande représenterait une bonne solution de rechange pour KALM, puisqu'elle lui permettrait de s'adapter aux conditions du marché, de maximiser les produits et d'améliorer les taux d'occupation. Comme il a été mentionné précédemment, la demande d'hébergement près d'un aéroport peut être variable. Il est possible de prévoir certaines pointes régulières de demande, comme les escales de nuit. Toutefois, il existe aussi de nombreuses pointes de demande imprévisibles, notamment en cas de perturbations ou d'annulations de vols, ou encore de mauvaises conditions météorologiques. Grâce à la tarification fondée sur la demande, KALM pourrait augmenter les prix pendant les périodes où les capsules sont en demande. Dans ces situations, les clients sont généralement moins sensibles au prix, ce qui permettrait à KALM de facturer davantage sans nuire au niveau de demande.

La tarification fondée sur la demande est également utile pendant les périodes de faible demande. Plutôt que de laisser des capsules inoccupées, KALM pourrait réduire les prix pour tenter de stimuler la demande auprès des clients plus sensibles au prix. Cela permettrait d'augmenter les taux d'occupation.

La tarification fondée sur la demande refléterait aussi mieux le prix qu'un client est disposé à payer pour une capsule. La valeur qu'un client attribue à la location d'une capsule dépend fortement du contexte. Par exemple, si le vol d'un voyageur est annulé en raison de la météo et qu'il doit rester longtemps à l'aéroport, il sera très probablement disposé à payer un prix plus élevé pour avoir accès à un hébergement. À l'inverse, si un voyageur est flexible et n'a pas un besoin urgent d'hébergement, il ne sera probablement pas disposé à payer un prix élevé pour une capsule. La structure de prix actuelle traite tous les clients de la même façon. La tarification fondée sur la demande permettrait à KALM de saisir les pointes de demande et de maximiser les produits.

Dans l'ensemble, compte tenu de l'environnement dans lequel la société exerce ses activités et de la variabilité de la demande, KALM pourrait mettre en œuvre une tarification fondée sur la demande afin de maximiser les produits et d'améliorer les taux d'occupation des capsules. Cela permettrait aussi à KALM de mieux s'adapter aux conditions du marché local propres à chaque

aéroport. Puisque Caroline a confirmé qu'il serait possible d'intégrer une tarification fondée sur la demande dans le nouveau système de réservation, ce changement pourrait être apporté rapidement.

Facteurs influençant la demande

Si la tarification fondée sur la demande est intégrée au système de réservation, une formule de tarification pourrait être programmée. Un tarif de base devrait être établi pour chaque emplacement, puis ajusté en fonction des facteurs influençant la demande, en veillant à établir des limites tarifaires pour éviter des ajustements extrêmes. Ces limites tarifaires pourraient varier d'un emplacement à l'autre. Par exemple, la limite inférieure à Edmonton serait probablement plus basse que celle de Toronto, puisque les conditions du marché et le coût du loyer de ces deux emplacements sont très différents. Voici les principaux facteurs à considérer si une approche fondée sur la demande est mise en œuvre :

Jour de la semaine

Comme les vendredis et dimanches sont les journées les plus achalandées pour les voyageurs et présentent les taux d'occupation les plus élevés pour KALM, un multiplicateur qui augmente le tarif devrait être appliqué ces jours-là. Les jeudis, samedis et lundis présentent des taux d'occupation moyens; il serait donc logique de ne pas ajuster le prix ces jours-là. Comme les mardis et mercredis sont les jours les plus calmes, un multiplicateur qui diminue le tarif devrait être appliqué ces jours-là afin de stimuler la demande.

Saisonnalité

Les pointes des taux d'occupation chez KALM suivent les mêmes tendances que le volume de passagers dans les aéroports. Un multiplicateur qui augmente le tarif pourrait être utilisé pendant les mois de pointe, un multiplicateur qui diminue le tarif pourrait être appliqué pour réduire le prix et stimuler la demande pendant des mois plus calmes.

Perturbations des vols

Ce facteur pourrait être difficile à suivre pour KALM, mais lorsqu'il y a des perturbations connues des vols (p. ex., en raison de la météo ou d'une grève), il est probable que la demande de capsules atteigne un sommet. Un multiplicateur qui augmente le tarif pourrait donc être utilisé pour maximiser les produits. Compte tenu du nombre de vols et de toutes les combinaisons possibles, il pourrait être difficile de suivre les événements susceptibles d'entraîner des perturbations de vols. Une approche valable consisterait à ajuster le prix seulement lorsqu'un événement spécial crée une forte demande (p. ex., un événement météorologique important entraînant de nombreuses annulations de vols dans un aéroport donné). Les autres événements courants devraient être pris en compte au moyen du facteur lié aux taux d'occupation (voir ci-dessous).

Taux d'occupation

Les taux d'occupation de chaque emplacement constitueraient un bon facteur influençant la demande. KALM devrait suivre en temps réel les taux d'occupation de chaque emplacement et établir des seuils d'ajustement des prix. Par exemple, lorsque les taux d'occupation sont

inférieurs à 50 %, KALM pourrait utiliser un multiplicateur qui diminue le tarif pour stimuler la demande. Entre 50 % et 60 %, aucun ajustement ne serait effectué, puisque les taux d'occupation seraient dans la moyenne. Au-dessus de 60 %, KALM pourrait ajuster les prix au moyen d'un multiplicateur qui augmente le tarif, compte tenu de la demande de capsules plus élevée.

Réservation à l'avance

Un autre facteur qui pourrait être utilisé pour tenir compte de la demande est la réservation à l'avance. Pour stimuler les réservations et les taux d'occupation, un multiplicateur qui diminue le tarif pourrait être appliqué lorsqu'un client réserve une capsule, par exemple, sept jours avant son séjour. Cela contribuerait à stimuler les réservations et les produits, puisque les voyageurs qui planifient leurs déplacements sont probablement plus sensibles au prix que les passagers coincés dans un aéroport parce qu'ils ont raté leur correspondance.

Occasions de croissance

KALM dispose de plusieurs possibilités de croissance, au moyen d'une acquisition ou d'une expansion (ou les deux). L'analyse des options est présentée ci-dessous.

Acquisition de Septentrion

Évaluation d'entreprise

Andrew et Jasmine, par l'intermédiaire de KALM, envisagent actuellement d'acheter les actions de Septentrion pour une contrepartie totale de 19 millions \$. Dans le cadre d'une évaluation récente des deux immeubles effectuée par un évaluateur immobilier indépendant, la juste valeur des deux immeubles a été estimée à 14 millions \$. L'an dernier, Septentrion a vendu son immeuble d'Halifax pour 5 millions \$, soit 150 000 \$ de moins que la juste valeur de marché estimée, mais tout de même très près de celle-ci. Comme KALM ferait l'acquisition de l'ensemble de l'entreprise, et non seulement des immeubles (comme ce fut le cas pour l'immeuble d'Halifax), il est important d'effectuer une évaluation d'entreprise. KALM ferait l'acquisition de la marque Septentrion, de sa clientèle et de son fonds commercial, ce qui explique pourquoi le prix d'achat est supérieur à la juste valeur de marché des immeubles.

Andrew a effectué une évaluation d'entreprise à partir des états financiers de 2026 à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle (IA). Selon l'outil, la valeur de Septentrion se situe entre 24 et 28 millions \$. Avant d'aller de l'avant avec l'acquisition, il serait important d'obtenir les états financiers de Septentrion pour au moins deux années de comparaison, ce qui pourrait fournir des informations supplémentaires ou faire ressortir d'autres ajustements de normalisation à apporter. De plus, nous devons tenir compte du fait que les états financiers de Septentrion ne sont pas audités; il n'existe donc aucune assurance quant à leur fiabilité.

L'approche utilisée par l'outil d'IA pour effectuer l'évaluation d'entreprise est appropriée. Toutefois, certains ajustements de normalisation importants n'ont pas été pris en compte. J'ai recalculé le BAIIA normalisé, qui devrait être utilisé pour estimer la valeur de l'entreprise :

Bénéfice net		3 913	
Impôts sur les bénéfices	2 212		
Charges d'intérêts	612		
Amortissement	1 124		
Total des ajustements du BAIIA	3 948	3 948	
BAIIA		7 861	
Ajustements de normalisation :			
Gain sur cession d'actifs	(3 524)		Note 1
Indemnité d'assurance	(250)		Note 2
Salaire des directeurs	(500)		Note 3
Remplacement du toit	125		Note 4
Total des ajustements de normalisation	(4 149)	(4 149)	
BAIIA normalisé		3 712	

Note 1

Cet ajustement de normalisation avait déjà été apporté dans l'évaluation d'entreprise générée au moyen de l'IA. Toutefois, l'étape 1 de l'analyse de l'IA n'a pas été correctement effectuée, puisque le gain sur cession d'actifs, un montant avant impôts, a été retranché du bénéfice net, un montant après impôts. Cela dit, à l'étape 2, l'ajustement de normalisation a été traité correctement dans l'analyse de l'IA puisque cette dernière part du bénéfice d'exploitation (et le gain sur cession d'actifs ne serait pas inclus dans ce montant). Comme le gain sur la vente de l'immeuble n'est pas récurrent, il devrait être retranché dans l'évaluation d'entreprise.

Note 2

Les produits comprenaient une indemnité d'assurance de 250 000 \$ reçue après une inondation à l'établissement de Montréal. Cette indemnité d'assurance ne constitue pas un produit récurrent; elle est plutôt liée à un événement ponctuel (l'inondation). Par conséquent, elle devrait être retranchée pour normaliser le BAIIA. De plus, nous devrions demander si la rentabilité de l'établissement de Montréal a été touchée par l'inondation. Par exemple, certaines chambres ont-elles été indisponibles pendant une certaine période?

Note 3

Les actionnaires actuels de Septentrion agissent comme directeurs des établissements de Québec et de Montréal. Comme ils prendront leur retraite, il faudra embaucher deux nouveaux directeurs pour les remplacer. Il est important de tenir compte du fait que, à titre d'actionnaires, ils étaient rémunérés au moyen de dividendes, ce qui n'a pas d'incidence sur le bénéfice net. Par conséquent, leur rémunération devrait être incluse comme charge et refléter la juste valeur du coût de directeurs, ce qui réduirait le BAIIA.

Un salaire de 250 000 \$ par année (500 000 \$ / 2 actionnaires), correspondant aux dividendes versés, pourrait être trop élevé par rapport à la rémunération de marché pour un poste de direction semblable. Il est probable qu'une partie de cette rémunération leur ait été versée à titre

d'actionnaires, et non seulement à titre de directeurs. Si deux nouveaux directeurs sont embauchés, une rémunération plus faible correspondant à la valeur de marché de ces services serait plus représentative. Il faudrait effectuer une étude de marché sur la rémunération moyenne d'un directeur dans le secteur hôtelier, ce qui nous permettrait de raffiner cet ajustement. Pour l'instant, toutefois, j'ai tenu compte du montant total dans l'ajustement de normalisation.

Note 4

Le montant de 125 000 \$ doit être réintégré parce qu'il se rapporte au remplacement du toit de l'établissement de Québec. Comme le remplacement d'un toit n'est pas un coût récurrent (les toits ont habituellement une longue durée d'utilité), ce coût devrait être réintégré à titre d'ajustement de normalisation.

Le BAIIA normalisé calculé est de 3 712 000 \$, ce qui est inférieur au montant de 4 337 000 \$ calculé par l'outil d'IA. Il s'agit d'un écart de 625 000 \$. Je ne dispose actuellement d'aucune information fiable sur le multiple du BAIIA généralement utilisé dans le secteur hôtelier aux fins d'évaluation d'entreprise. Il sera très important d'obtenir des données sectorielles, puisque le multiple utilisé a une incidence importante sur l'évaluation de l'entreprise. Chaque fois que le multiple augmente de 1, selon mes calculs, une valeur additionnelle de 625 000 \$ est ajoutée à la valeur de Septentrion.

À titre de comparaison, si j'utilise la même fourchette de multiples que celle utilisée dans l'évaluation d'entreprise générée par l'IA, la fourchette se situerait entre 15 et 26 millions \$ ($3\,712 \times 4$; $3\,712 \times 7$; arrondi). Ce montant est nettement inférieur à celui calculé par l'outil d'IA. Étant donné que la juste valeur de marché des deux immeubles a été estimée à 14 millions \$, il est probable qu'un multiple de 4 ne serait pas suffisant, puisque la valeur globale de l'entreprise serait très proche de la valeur de ses deux principaux actifs. Si nous utilisons la moyenne de la fourchette, cela donne un multiple de 5,5, ce qui représenterait une valeur de 20,5 millions \$. Par conséquent, le prix demandé de 19 millions \$ semble raisonnable.

Risques et opportunités liés à l'acquisition

Même si le prix demandé semble raisonnable selon l'évaluation d'entreprise effectuée ci-dessus, plusieurs risques et opportunités doivent être pris en considération avant de prendre une décision définitive au sujet de cette acquisition.

Risques

- KALM n'a aucune expérience dans le secteur hôtelier. Même si KALM est liée au marché de l'hôtellerie, son modèle d'affaires est très différent de celui d'un hôtel. Une importante courbe d'apprentissage pourrait être nécessaire pour exploiter Septentrion efficacement, et il pourrait y avoir des angles morts imprévus.
- La conversion d'une section de chaque établissement crée un coût d'opportunité. En retirant des chambres standard des hôtels pour les remplacer par des capsules, certains produits qui auraient été générés par les activités normales seront perdus et pourraient ne pas être compensés par des produits plus élevés provenant des capsules d'hôtel. Il faut tenir compte du fait que Septentrion affiche des taux d'occupation élevés dans ses

activités actuelles. Pour que la conversion d'une partie de chaque hôtel en hôtel de capsules soit rentable, les produits associés à l'hôtel de capsules devraient être supérieurs aux coûts d'opportunité des activités actuelles pour les chambres qui seront converties.

- La conversion de sections des deux hôtels en hôtels de capsules pourrait avoir une incidence négative sur la clientèle actuelle de Septentrion. La marque Septentrion semble être associée à des hôtels luxueux, puisque la brochure la présente comme une occasion d'acquérir « une chaîne hôtelière haut de gamme rentable ». Elle jouit d'une forte notoriété sur le marché et affiche des taux d'occupation élevés. La clientèle associée aux capsules pourrait être très différente, ce qui pourrait nuire à l'image de marque de Septentrion et amener certains clients actuels de Septentrion à chercher une autre option.
- Rien ne garantit que le transfert de l'offre de capsules d'un aéroport à un hôtel du centre-ville sera un succès. La clientèle actuelle de KALM recherche une option d'hébergement confortable et économique pendant ses déplacements. Elle pourrait rechercher quelque chose de plus spacieux et de plus confortable lorsqu'elle visite des villes comme Montréal et Québec; l'approche des hôtels de capsules pourrait donc ne pas connaître autant de succès que les activités actuelles liées aux capsules dans les aéroports.
- La compatibilité stratégique entre KALM et Septentrion n'est pas évidente. Septentrion semble être une chaîne hôtelière haut de gamme, tandis que KALM évolue dans le marché des hébergements abordables.
- KALM ne semble pas disposer des liquidités nécessaires pour payer cette acquisition, et le prix demandé représente une somme importante. Même si Andrew croit qu'il serait possible d'hypothéquer les deux immeubles, les coûts de financement pourraient exercer une forte pression sur les flux de trésorerie.
- L'information historique sur Septentrion est limitée, puisque seul l'état des résultats de 2026 est disponible. Il faudrait obtenir davantage d'informations, notamment des états financiers historiques sur plusieurs exercices, afin d'évaluer la santé financière de l'entreprise. De plus, Septentrion ne semble pas avoir été auditée, de sorte que les informations pourraient ne pas être fiables.
- Les deux actionnaires actuels et directeurs de chaque établissement de Septentrion prendront leur retraite une fois la vente conclue. Par conséquent, ils ne seront probablement pas disponibles pour travailler et assurer une transition harmonieuse. Ce risque pourrait être atténué en négociant avec eux pour qu'ils demeurent en poste pendant une certaine période afin de s'assurer que la transition se déroule bien.
- Si KALM acquiert les actions de Septentrion, elle accepte l'ensemble de l'historique juridique et financier de l'entreprise. Cela comprend les passifs non déclarés, comme les dettes, les litiges et les obligations fiscales, ce qui n'est pas le cas lorsque les actifs ou les actifs nets sont acquis directement. Ce risque pourrait être atténué, par exemple, en

incluant une clause d'indemnisation relative aux passifs fiscaux dans la convention d'achat.

Opportunités

- L'acquisition de Septentrion permettrait à KALM de diversifier ses activités et d'accéder à l'infrastructure, aux clients et à la présence sur le marché actuels de Septentrion. Si l'hôtel de capsules se révélait être un bon modèle d'affaires, cela permettrait une expansion rapide, ferait gagner du temps et permettrait à KALM de profiter de la notoriété de la marque Septentrion.
- Septentrion dispose actuellement d'un personnel d'entretien ménager très expérimenté. Si KALM allait de l'avant avec l'acquisition et la conversion, elle pourrait utiliser le personnel d'entretien ménager pour nettoyer les capsules rapidement, ce qui pourrait contribuer à maximiser les taux d'occupation des capsules dans les hôtels.
- Si le plan de conversion de sections des hôtels en espaces pour capsules est un succès, il pourrait augmenter considérablement la capacité de Septentrion. Jasmine a analysé les plans d'étage et indiqué que la capacité d'hébergement augmenterait sensiblement.
- Il pourrait y avoir des possibilités d'optimisation des coûts. Comme KALM et Septentrion exercent toutes deux leurs activités dans le secteur de l'hôtellerie, il pourrait être possible de réaliser des économies, par exemple en ne conservant qu'un seul employé pour exécuter la même tâche pour les deux entreprises.
- L'acquisition de Septentrion permettrait à KALM d'acquérir une marque jouissant d'une forte notoriété, puisque Septentrion est une chaîne hôtelière établie qui possède une clientèle très fidèle.
- Il pourrait aussi y avoir des économies d'échelle. En combinant les activités des deux entreprises, il pourrait être possible de négocier de meilleurs prix auprès des fournisseurs, par exemple pour les produits de nettoyage ou le mobilier, en raison de volumes plus élevés.

Recommandation

Même si Septentrion semble représenter une bonne opportunité et qu'une évaluation préliminaire du prix demandé permet de conclure qu'il semble raisonnable, je recommande de ne pas aller de l'avant avec cette acquisition. KALM fait déjà face à certains défis (voir l'analyse ci-dessous), et ni Andrew et Jasmine ni KALM ne semblent disposer des liquidités nécessaires pour payer le prix d'achat. De plus, rien ne garantit que le concept d'hôtel de capsules connaîtra du succès en milieu urbain. Si cette acquisition s'avérait un échec, elle pourrait nuire à la santé financière de KALM ou créer une pression indue. Je vous recommande de ne pas acquérir Septentrion et de plutôt vous concentrer sur l'amélioration des activités actuelles.

Options d'expansion sur le marché américain

KALM envisage actuellement trois aéroports potentiels pour son expansion aux États-Unis : l'Aéroport international du New Jersey (NJ), l'Aéroport international de la Floride (FIA) et

l'Aéroport international de Washington (WIA). Andrew a fourni certaines données qu'il a recueillies sur chacun de ces aéroports. Je commencerai par analyser les données présentées dans les graphiques et par mettre en évidence les principales tendances relevées qui pourraient influencer sur le choix d'un emplacement pour le projet pilote aux États-Unis. Ensuite, compte tenu des informations fournies sur les emplacements actuels de KALM au Canada, je soulignerai les principaux facteurs de succès de ces emplacements. Enfin, j'analyserai les principales caractéristiques des trois emplacements potentiels afin de déterminer lequel semble le plus prometteur.

Données sur les trois emplacements

Nombre estimatif de passagers par année

Les tendances observées dans le nombre estimatif de passagers par année donnent à penser que FIA est l'aéroport qui accueille le plus grand volume de passagers. Il affiche aussi la plus forte croissance sur cinq ans, le volume de passagers passant d'environ 58 millions à 63 millions. NJA présente une croissance plus modérée, mais stable, du nombre estimatif de passagers par année, qui passe d'environ 49 millions à 52 millions au cours de la même période. En revanche, le nombre estimatif de passagers par année à WIA fluctue entre 27 millions et 31 millions. Le volume de passagers à WIA demeure donc nettement inférieur à celui des autres emplacements. Pour KALM, un volume de passagers plus élevé pourrait être avantageux, puisqu'il accroît la demande et la visibilité. Toutefois, le volume n'est qu'un facteur parmi d'autres à prendre en considération, puisque ces passagers n'ont pas tous besoin d'utiliser une capsule pendant leurs déplacements.

Annulations de vols par année

Un autre élément important dans le choix d'un emplacement est le nombre d'annulations de vols. Bien que les annulations de vols soient négatives dans la plupart des contextes, elles représentent une occasion pour KALM de stimuler la demande de capsules. Lorsqu'un vol est annulé, un plus grand nombre de passagers pourraient chercher un hébergement temporaire. Dans l'ensemble, NJA demeure stable en ce qui concerne les annulations de vols, ce qui confirme qu'il est considéré comme un aéroport fiable sur le marché. En revanche, FIA présente une plus grande volatilité des annulations, et on observe une hausse marquée en 2025, avec un peu plus de 7 000 vols annulés. Cette hausse pourrait s'expliquer par un événement important, par exemple des conditions météorologiques ayant perturbé les activités. Dans l'ensemble, FIA affiche toujours le plus grand nombre d'annulations de vols, ce qui représente une occasion de demande accrue. Enfin, WIA présente le plus faible nombre d'annulations de vols par année, ce qui n'est pas surprenant puisqu'il s'agit d'un aéroport nettement plus petit. Toutefois, la tendance des annulations de vols montre très peu de variation, ce qui n'offre pas d'occasions supplémentaires pour KALM.

Nombre de passagers par année ayant une escale de nuit

Le nombre de passagers ayant une escale de nuit est probablement directement corrélé à la demande. Pour NJA, on observe une tendance négative en ce qui concerne les escales de nuit, dont le nombre a diminué de 2022 à 2026. En revanche, FIA présente le plus grand nombre d'escales de nuit, et l'on observe une légère hausse, soit une tendance positive, puisque ce

nombre passe d'environ 490 000 à 520 000 passagers. Cela suggère l'existence d'une demande de solutions d'hébergement de nuit, ce qui correspond exactement aux besoins du principal marché de KALM. L'aéroport qui affiche la plus forte hausse des escales de nuit est WIA, qui passe d'environ 210 000 à 390 000 passagers. Il s'agit d'une hausse très marquée, qui pourrait découler de la façon dont les activités de l'aéroport sont gérées. Compte tenu de la tendance observée, WIA est l'aéroport qui présente le plus d'occasions.

Selon les données disponibles uniquement, et compte tenu de la combinaison des trois sources de données, les trois aéroports offrent des occasions différentes. FIA présente le volume le plus élevé et le plus grand potentiel immédiat, avec des annulations de vols fréquentes et un grand nombre d'escales de nuit. NJA semble être un aéroport plus stable et plus prévisible, mais le recul des escales de nuit pourrait entraîner une demande de capsules plus faible. WIA est l'aéroport le plus petit, mais il devient une option intéressante si l'on tient compte de la croissance rapide des escales de nuit. Cette hausse représente une bonne occasion pour KALM, puisque ces passagers constituent son principal marché.

Autres facteurs à considérer

Visibilité

Andrew a indiqué que la visibilité est un facteur clé du succès de KALM. Comme l'expansion aux États-Unis constituerait la première incursion de KALM dans un nouveau marché, la visibilité devrait aussi être considérée comme un facteur important dans le choix de l'emplacement.

Des trois emplacements, FIA offrirait la plus grande visibilité, puisqu'il présente le plus grand nombre de passagers par année, suivi de NJA. WIA affiche le plus faible nombre de passagers par année, et ce nombre ne devrait pas beaucoup augmenter au cours des cinq prochaines années. Par conséquent, WIA n'offrirait pas la meilleure visibilité pour l'entrée de KALM sur le marché américain.

Profil démographique

Le profil démographique est également important dans le choix du nouvel emplacement. Actuellement, sur le marché canadien, les deux principaux segments de clientèle de KALM sont les voyageurs d'affaires et les voyageurs d'agrément internationaux. Même si la réalité du marché américain pourrait être différente, une approche valable consisterait à cibler un emplacement susceptible d'attirer des clients de ces deux segments.

Nous ne disposons actuellement d'aucune information sur le profil démographique de NJA. Comme ses principales destinations sont à la fois intérieures et internationales, KALM pourrait vraisemblablement rejoindre à la fois les voyageurs d'affaires et les voyageurs d'agrément internationaux, mais des informations supplémentaires seraient nécessaires.

Comme FIA est situé à proximité du plus grand complexe de parcs d'attractions des États-Unis, de nombreuses familles transitent par cet aéroport. Toutefois, les familles ne constituent pas un segment démographique cible pour KALM, ce qui rend cette option moins souhaitable. Par ailleurs, FIA offre une combinaison de vols intérieurs et internationaux, de sorte que KALM pourrait vraisemblablement rejoindre les deux segments dans cet aéroport.

Une part importante des voyageurs de WIA est constituée de voyageurs d'affaires, ce qui correspond bien à l'un des segments de KALM. De plus, comme ce segment est peu sensible au prix, cette option est favorable, surtout si KALM met en place la tarification fondée sur la demande (voir plus haut dans le présent rapport).

Emplacement physique

L'emplacement physique est également un facteur important à prendre en considération, particulièrement pour les voyageurs internationaux. Comme Jasmine l'a mentionné, les voyageurs internationaux ne veulent pas s'éloigner de l'aéroport; l'emplacement physique est donc important pour rejoindre ce marché.

À NJA, l'espace disponible pour les capsules se trouverait dans le terminal B, qui dessert les destinations intérieures. Même si le terminal B n'est pas le plus achalandé, cet emplacement pourrait convenir au segment des voyageurs d'affaires. Il serait aussi possible de rejoindre le segment des voyageurs internationaux, puisque tous les terminaux sont reliés par train, ce qui permettrait aux voyageurs internationaux de se rendre facilement au terminal B.

À FIA, l'emplacement se trouverait dans le terminal 4, qui dessert des destinations intérieures. Cet emplacement pourrait convenir au segment des voyageurs d'affaires. Toutefois, compte tenu de la taille de l'aéroport, si un passager n'a pas franchi le contrôle de sécurité, il n'a pas accès à un train lui permettant de se déplacer facilement d'un terminal à l'autre, ce qui pourrait dissuader certains clients potentiels d'utiliser les capsules.

À WIA, il n'y a qu'un seul terminal, et les capsules seraient situées à distance de marche de toutes les commodités. Cela en ferait un emplacement idéal pour rejoindre les deux segments, soit les voyageurs d'affaires et les voyageurs d'agrément internationaux.

Distance du siège social

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un facteur déterminant à lui seul, puisque KALM exploite actuellement certains emplacements éloignés sur le marché canadien, la distance entre le nouvel emplacement et le siège social de KALM doit être prise en considération. Plus le nouvel emplacement est près du siège social, plus il sera facile pour KALM de gérer ses activités. FIA est situé le plus loin, tandis que NJA et WIA sont relativement proches.

Principales destinations

Les principales destinations offertes par chaque aéroport pourraient constituer un facteur important à prendre en considération dans le choix d'un nouvel emplacement. Toutefois, les trois aéroports offrent une combinaison de vols intérieurs et internationaux, de sorte que ce facteur n'aura pas d'incidence sur le choix de l'emplacement.

Capacité

La capacité est un facteur essentiel à considérer dans le choix du nouvel emplacement. Actuellement, KALM dispose d'une capacité variant de 10 capsules dans ses plus petits emplacements (Victoria et Winnipeg) à 85 capsules dans son plus grand emplacement (Toronto). Cette information nous permet d'évaluer la capacité des trois emplacements américains proposés.

NJA peut accueillir 100 capsules, soit plus que le nombre de capsules que KALM exploite actuellement à Toronto, son plus grand emplacement. FIA présente une capacité très faible, avec un maximum de seulement 35 capsules. Compte tenu de la taille de l'aéroport, il s'agit d'une contrainte de capacité importante. À titre de comparaison avec les emplacements actuels au Canada, KALM exploite un nombre similaire de capsules à Halifax, Ottawa et Calgary, qui sont des aéroports beaucoup plus petits que FIA. Enfin, WIA offre une capacité flexible, ce qui est positif, puisqu'elle permettrait à KALM d'ajouter des capsules en fonction de la demande.

Analyse globale

Aéroport	Principaux avantages	Principaux inconvénients	Rang
NJA	• Croissance stable du nombre de passagers • Annulations de vols constantes • Grande visibilité • Accès aux deux segments de clientèle • Proximité du siège social • Capacité élevée (100 capsules)	• Diminution des escales de nuit • Emplacement dans un terminal axé sur les vols intérieurs • Croissance modérée	2
FIA	• Volume de passagers élevé • Grande visibilité • Forte croissance du nombre de passagers • Grand nombre d'annulations de vols • Plus grand nombre d'escales de nuit	• Capacité limitée (35 capsules) • Volatilité des annulations de vols • Accessibilité du terminal possiblement problématique • Composition variée des voyageurs, avec davantage de familles • Distance du siège social	3
WIA	• Forte croissance du nombre de voyageurs • Présence de voyageurs d'affaires	• Faible nombre d'annulations de vols • Faible volume de passagers • Visibilité limitée	1

Aéroport	Principaux avantages	Principaux inconvénients	Rang
	• Configuration à terminal unique facilitant l'accessibilité • Capacité flexible en fonction de la demande • Proximité du siège social	• Croissance ralentie du nombre de voyageurs	

Recommandation

Dans l'ensemble, FIA permettrait de maximiser la demande et la visibilité, mais une importante contrainte de capacité en fait l'emplacement le moins souhaitable. NJA présente la meilleure stabilité et le meilleur potentiel de croissance, mais la diminution des escales de nuit en fait une option moins intéressante pour une entrée sur un nouveau marché. Enfin, WIA est un marché plus petit, mais la croissance du nombre de voyageurs, combinée à la tendance positive des escales de nuit et à la présence de voyageurs d'affaires, en fait la meilleure option pour le positionnement sur le marché. Il ne présente pas non plus de contrainte de capacité, ce qui en fait une option plus flexible. Si KALM décide d'entreprendre son expansion aux États-Unis, je recommande de choisir WIA.

Indicateurs de performance clés

Jasmine a mentionné qu'à l'heure actuelle, la performance des emplacements de KALM est évalué uniquement en fonction de leur rentabilité. L'établissement d'indicateurs de performance clés sera important pour continuer de surveiller les activités actuelles et toute croissance future. Elle a demandé de l'aide pour établir d'autres indicateurs de performance afin de suivre la performance globale des emplacements. Voici des exemples d'indicateurs permettant un suivi de la performance :

Visibilité

Comme Andrew l'a mentionné, la visibilité est un facteur clé de succès pour KALM, puisqu'elle attire de nouveaux clients. La visibilité peut être difficile à mesurer. Comme vous avez développé un nouveau système de réservation qui comprend un site Web et une app, vous pourriez mesurer l'achalandage en ligne. Plus votre site Web reçoit de visites (nombre de vues), plus KALM gagne en visibilité.

Pour la visibilité physique, vous pourriez faire le suivi du nombre de voyageurs par année qui utilisent les terminaux où vos capsules sont situées. Vous pourriez demander à l'administration de chaque aéroport de vous fournir le nombre annuel de voyageurs ayant utilisé un terminal donné. Plus le nombre de voyageurs est élevé, plus la visibilité de KALM est grande.

Satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle est importante, puisque l'expérience globale des clients peut influencer sur leur probabilité d'utiliser de nouveau vos capsules ou de les recommander à leurs

amis et aux membres de leur famille. Pour mesurer la satisfaction de la clientèle, vous pourriez faire un suivi des notes moyennes de chaque emplacement dans les avis en ligne.

Vous pourriez également envoyer un sondage sur la satisfaction de la clientèle après le séjour d'un client et faire un suivi de la satisfaction globale qui ressort des réponses.

Fidélité de la clientèle

Pour connaître du succès, il est important que KALM dispose d'une clientèle récurrente. Comme chaque client doit créer un profil dans le nouveau système de réservation, vous pourriez mesurer la fidélité en faisant un suivi du nombre de clients qui réservent une capsule plus d'une fois. Plus le pourcentage de clients récurrents est élevé, mieux c'est pour KALM.

Taux d'occupation et utilisation des capsules

Vous disposez déjà de données sur les taux d'occupation de KALM. Vous pourriez faire un suivi des taux d'occupation globaux et par emplacement au fil du temps. Plus les taux d'occupation sont élevés, meilleure est la performance de KALM.

Vous pourriez aussi faire un suivi de l'évolution des taux d'occupation au fil du temps. Par exemple, si un emplacement affiche un taux d'occupation moyen, mais que celui-ci augmente avec le temps, cela signifie que sa performance s'améliore.

Occupation en période de pointe et hors pointe

Si vous mettez en œuvre ma recommandation relative à la tarification fondée sur la demande, il serait intéressant de suivre les taux d'occupation en période de pointe et hors pointe. L'objectif devrait être de maximiser les taux d'occupation dans ces deux types de périodes. Le système de réservation vous permettrait probablement de mesurer séparément les taux d'occupation pour ces périodes. Par exemple, si un emplacement présente de faibles taux d'occupation pendant une période de pointe, il pourrait y avoir des problèmes à corriger dans cet emplacement. Il est possible que certaines variables ne soient pas prises en compte dans la formule de tarification fondée sur la demande et qu'elles doivent être ajustées afin de maximiser les taux d'occupation.

Durée moyenne des réservations

Comme chaque capsule doit être nettoyée après utilisation par un client, il est important de maximiser la durée des séjours, puisque cela augmente les produits et réduit les coûts de nettoyage. Vous devriez suivre la durée moyenne de chaque location de capsule pour chaque emplacement. Plus le nombre d'heures est élevé, meilleure est la performance de KALM.

Taux de conversion

Comme KALM dispose maintenant de son propre système de réservation, vous pourriez mesurer le taux de conversion des clients potentiels qui consultent votre système. Cela pourrait être mesuré en divisant le nombre de réservations pour un emplacement donné par le nombre d'utilisateurs qui ont consulté le système de réservation. Plus le taux de conversion est élevé, meilleure est la performance de chaque emplacement.

Plaintes des clients

Vous pourriez aussi faire un suivi de la fréquence des plaintes reçues des clients afin d'identifier les problèmes susceptibles de nuire à la demande et à la réputation de KALM. Vous pourriez calculer le taux de plaintes reçues par rapport au nombre de réservations. Plus ce taux est faible, meilleure est la satisfaction de la clientèle. Il serait également important de suivre les motifs des plaintes afin d'identifier les problèmes propres à certains emplacements.

Délai de nettoyage

Chaque capsule doit être nettoyée avant d'être louée de nouveau; il serait donc important de suivre le délai entre la libération d'une capsule et son nettoyage. Vous pourriez utiliser les données du système de réservation pour faire ce suivi. Plus le délai est court, meilleure est la performance de l'emplacement.

Problèmes de gouvernance des données

En juillet 2026, KALM a lancé un nouveau système de réservation développé à l'interne par Caroline, avec l'aide de Joseph, un ami d'Andrew. Peu de temps après le lancement, un défaut de conception a été identifié; celui-ci a donné lieu à un vol de données personnelles de clients.

La réponse de KALM, soit de faire appel rapidement à un spécialiste en cybersécurité pour corriger le problème, était appropriée afin d'éviter que d'autres données personnelles soient divulguées. La mise en place d'un processus d'authentification à deux facteurs était une bonne façon de sécuriser l'accès aux comptes des clients. L'initiative visant à communiquer rapidement avec les clients pour les informer de ce problème était entièrement transparente. Le fait d'avoir fait appel à votre avocat tôt dans le processus a aidé à gérer la situation.

Dans l'ensemble, l'approche adoptée était appropriée. Des mesures ont été prises pour faire en sorte que le problème soit traité et corrigé de façon transparente, et ces mesures ont permis de gérer efficacement la situation.

Toutefois, l'approche de gouvernance des données et de gestion des renseignements sensibles des clients comporte des faiblesses importantes. Lorsque les clients créent leur compte dans le nouveau système de réservation, ils fournissent des données personnelles qui doivent être traitées avec soin. Pour renforcer la politique de gouvernance des données, KALM devrait mettre en œuvre une approche plus structurée afin de protéger les renseignements sensibles et de réduire le risque qu'une fuite de données semblable se reproduise.

Classification des données

Premièrement, toutes les données recueillies auprès des clients devraient être classées selon leur degré de sensibilité. Des catégories, comme les données publiques, les données internes, les données confidentielles et les données hautement confidentielles, pourraient être utilisées. Des contrôles devraient ensuite être conçus et mis en place pour chaque catégorie. Par exemple, les données relatives aux informations de paiement des clients devraient être classées comme hautement confidentielles. Des restrictions d'accès et des contrôles stricts devraient être mis en place afin de permettre l'accès uniquement aux personnes qui en ont besoin pour accomplir leurs tâches. De plus, ces données devraient être chiffrées.

Protection de la base de données

À l'heure actuelle, l'accès à la base de données du nouveau système de réservation se fait au moyen d'un identifiant unique et est protégé par mot de passe. Le fait que la base de données soit protégée par mot de passe est positif. Toutefois, l'accès aux données devrait être restreint. Par exemple, le commis comptable n'a probablement pas besoin d'utiliser les données personnelles des clients pour accomplir ses tâches. Comme il a été mentionné précédemment, chaque personne devrait avoir son propre compte dans le système de réservation aux fins de traçabilité. L'accès à la base de données devrait ensuite être accordé uniquement aux employés qui en ont besoin pour accomplir leurs tâches. L'accès aux données devrait toujours respecter le principe du moindre privilège, c'est-à-dire que les utilisateurs du système de réservation ne devraient avoir accès qu'aux informations et aux systèmes nécessaires à l'exécution de leurs tâches.

De plus, dans l'extrait de la base de données qui m'a été transmis, les notes du système indiquent que le chiffrement était désactivé. Il est très important que toutes les données stockées dans la base de données soient chiffrées, tant en transit qu'au repos. Le chiffrement des données réduit le risque d'exposition de renseignements sensibles si la base de données est consultée sans autorisation. De plus, le système de réservation et la base de données devraient être protégés par un pare-feu afin d'ajouter une protection supplémentaire et de limiter le risque d'accès non autorisé aux données sensibles.

Minimisation des données

Selon l'extrait de la base de données qui m'a été transmis, de nombreuses données personnelles sont recueillies auprès des clients. Il est important de conserver uniquement les données nécessaires aux activités. Par exemple, lorsque les paiements sont traités par un fournisseur de services de paiement tiers, vous n'avez pas besoin de conserver les informations de carte de crédit de vos clients. De même, la date de naissance des clients n'est probablement pas nécessaire. De façon générale, si les données ne sont pas essentielles, les informations des clients ne devraient pas toutes être stockées dans la base de données, afin de réduire le volume de données sensibles.

Exigences relatives aux mots de passe

L'ajout d'un processus d'authentification multifacteur pour l'accès des clients à leur compte constitue une bonne amélioration. Toutefois, les mots de passe n'expirent pas, ce qui accroît le risque d'accès non autorisé si des mots de passe sont compromis. De plus, l'exigence actuelle pour les mots de passe est de huit caractères alphanumériques. Des changements périodiques de mot de passe devraient être programmés, par exemple tous les six mois.

Des exigences de mot de passe robustes devraient être mises en place, par exemple un minimum de 14 caractères comprenant une combinaison de lettres majuscules, de lettres minuscules, de chiffres et de symboles. Cela permettrait de mieux sécuriser les comptes des clients et de limiter le risque d'accès non autorisé à ceux-ci.

Conservation et suppression des données

Andrew était enthousiaste à l'idée de pouvoir consulter les informations historiques pour analyser les tendances, même plusieurs années plus tard. Les données personnelles de vos clients ne devraient être conservées que pendant la durée minimale nécessaire aux activités. Une politique de conservation est également requise à des fins juridiques et réglementaires. Lorsque les données ne sont plus nécessaires, elles devraient être supprimées immédiatement. La mise en place de politiques officielles de conservation et de suppression des données réduirait le volume de renseignements sensibles stockés et diminuerait le risque d'accès non autorisé aux données confidentielles.

Dans l'ensemble, les renseignements sensibles doivent être traités avec une extrême prudence. Vous m'avez transmis un extrait de votre base de données pour m'aider à comprendre vos processus; toutefois, cela a en soi entraîné la communication par KALM de renseignements hautement sensibles.

Stratégie globale et processus décisionnel

KALM devrait améliorer sa gouvernance globale et son processus décisionnel stratégique, puisque la société semble poursuivre plusieurs initiatives sans orientation stratégique claire ni surveillance suffisante. Il semble y avoir un manque d'équilibre dans le leadership entre Andrew et Jasmine. Andrew adopte une approche dominante et trop optimiste dans le processus décisionnel, avec des idées visant à favoriser la croissance de KALM. Jasmine, quant à elle, adopte une approche plus prudente, en identifiant les risques ou problèmes potentiels liés à une décision donnée. Cela peut créer une dynamique conflictuelle sans discussions constructives et mener à des décisions prises sans analyse suffisante. Un processus décisionnel officiel devrait être inclus dans une convention d'actionnaires pour prévenir les désaccords. Cette convention pourrait comprendre une matrice décisionnelle déterminant les décisions qui requièrent l'approbation des deux actionnaires ainsi qu'un processus de résolution des désaccords. Une telle structure assurerait que les décisions stratégiques sont discutées et analysées et que toutes les perspectives sont prises en considération.

KALM gagnerait aussi à mettre en place un Conseil d'administration plus officiel. Le Conseil d'administration actuel de KALM n'est pas formalisé et semble exister uniquement à des fins réglementaires, puisque l'entreprise est constituée en société. Même si KALM est une petite société, un Conseil officiel pourrait offrir une surveillance indépendante, remettre en question les décisions de la direction et guider KALM dans son orientation stratégique. Des personnes possédant les compétences requises pour siéger à un Conseil, par exemple une personne possédant des compétences financières, pourraient être invitées à en faire partie. Le Conseil devrait examiner et approuver les décisions stratégiques importantes, comme l'acquisition de Septentrion, l'expansion aux États-Unis et le développement d'un nouveau système de réservation. L'ajout d'un niveau de gouvernance au-dessus de la direction réduirait le risque que des décisions déterminantes soient prises trop rapidement ou sans évaluation appropriée.

Il est important de ralentir le rythme des nouveaux projets et d'élaborer un plan stratégique officiel. Comme il a été mentionné précédemment, KALM est une jeune société, mais plusieurs initiatives majeures ont été entreprises récemment :

- Ouverture de nouveaux emplacements dans de plus petits aéroports, qui ont généré des taux d'occupation moyens à faibles.
- Développement à l'interne d'un nouveau système de réservation, qui a causé une importante fuite de données susceptible de nuire à la réputation de la société et qui a donné lieu à des recours juridiques contre KALM.
- Envoi d'une communication aux clients au sujet de la fuite de données sans plan approprié pour gérer la situation, puisque la communication a été envoyée avant la consultation de l'avocat.
- Lancement du nouveau système de réservation sans mise en place de contrôles internes appropriés.
- Évaluation de l'acquisition potentielle de Septentrion — une décision notable, compte tenu des montants en jeu et du fait que l'exploitation hôtelière constitue un nouveau secteur — et démarches entreprises sans plan clair quant à la mise en œuvre et au financement. De plus, une partie considérable de l'évaluation de cette occasion reposait sur un rapport généré par un outil d'IA qui comportait manifestement des lacunes.
- Travail sur une expansion aux États-Unis, ce qui représente une étape importante pour KALM. Cela implique l'entrée dans un nouveau marché, avec des dynamiques opérationnelles, réglementaires et commerciales différentes, ce qui ajouterait de la complexité et des risques aux activités de KALM.

Tous ces nouveaux projets surviennent alors que les activités actuelles montrent des signes d'instabilité. Par exemple, la stratégie de tarification utilisée est mal conçue et ne tient aucunement compte de la demande ni des conditions du marché. Cela donne à penser que le modèle d'affaires de KALM doit être raffiné. De plus, certains emplacements au Canada présentent des problèmes opérationnels, compte tenu des faibles taux d'occupation.

Les causes fondamentales de ces problèmes n'ont pas encore été identifiées, mais nous avons proposé certains indicateurs permettant d'évaluer le rendement global des emplacements, ce qui peut aider à faire l'analyse des causes fondamentales. Aller trop vite avec tous ces projets avant de stabiliser les activités augmente considérablement le risque que KALM reproduise les mêmes erreurs.

Il est important que KALM établisse des énoncés clairs de mission et de vision pour guider son processus décisionnel stratégique. La définition de la mission aiderait à clarifier la raison d'être de KALM, tandis que la vision permettrait de définir les objectifs à long terme. Lorsqu'une décision stratégique doit être prise, la mission et la vision permettront de s'assurer que les décisions sont cohérentes. Cet alignement et ce processus vous aideront à prioriser les nouveaux projets et à faire en sorte que tous les nouveaux projets s'inscrivent dans la stratégie globale.

Avec une gouvernance améliorée, des rôles clairement établis, un processus décisionnel plus formalisé, et des énoncés de mission et de vision clairs, KALM sera en mesure de stabiliser ses activités et de soutenir sa croissance future.

Autres questions

Employés ou travailleurs indépendants

En décembre 2025, KALM a congédié tous ses préposés au ménage et les a immédiatement engagés comme travailleurs indépendants. Les préposés au ménage indépendants sont payés pour chaque capsule qu'ils nettoient et utilisent la nouvelle app pour accepter des tâches de nettoyage. La classification des travailleurs entre employés et travailleurs indépendants est importante, puisqu'elle a des incidences fiscales importantes tant pour KALM que pour les préposés.

Si les préposés sont considérés comme des employés, KALM doit retenir l'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et les cotisations d'assurance-emploi (AE) sur leur salaire. KALM doit également verser la part de l'employeur des cotisations au RPC et à l'AE. Des feuillets T4 doivent aussi être préparés et remis à chaque employé.

Si les préposés sont considérés comme des travailleurs indépendants, KALM n'a aucune retenue à effectuer. Les préposés envoient une facture, et le montant total leur est payé.

La responsabilité est alors transférée de KALM aux préposés, qui doivent payer à la fois la part de l'employeur et celle de l'employé des cotisations au RPC et à l'AE (s'ils choisissent d'y participer), ainsi que des acomptes provisionnels d'impôt sur le revenu. Si les préposés gagnent plus de 30 000 \$ par année, ils doivent également s'inscrire à la TPS/TVH et ajouter les taxes de vente à leurs factures. Les salaires versés aux employés ne sont pas assujettis à la TPS/TVH.

En cas de nouvelle cotisation, si l'Agence du revenu du Canada (ARC) considère que les préposés ne sont pas des travailleurs indépendants, mais plutôt des employés, il est important de savoir que KALM pourrait être tenue responsable de ne pas avoir retenu et versé les retenues d'impôt sur le revenu ainsi que les deux parts des cotisations au RPC et à l'AE, avec intérêts et pénalités.

Le classement entre employé et travailleur indépendant repose sur la substance de la relation entre KALM et ses préposés, et non sur le statut qui leur est attribué. Les facteurs suivants doivent être analysés pour déterminer leur statut.

Contrôle

Selon l'ARC, le contrôle est la capacité, l'autorité ou le droit d'un payeur d'exercer un contrôle sur un travailleur concernant la manière dont le travail est effectué et quel travail sera effectué.

Chez KALM, les préposés acceptent des offres de tâches dans l'app de KALM et disposent d'un délai de deux heures pour accomplir le travail. Cette contrainte de temps donne à penser que KALM exerce un certain degré de contrôle sur les préposés. De plus, les préposés sont affectés à une zone géographique précise et doivent suivre la liste de tâches de nettoyage établie, ce

qui témoigne d'un contrôle supplémentaire sur eux. Selon le facteur du contrôle, les préposés seraient vraisemblablement considérés comme des employés.

Outils et équipement

Selon l'ARC, il faut vérifier si le travailleur possède et fournit les outils et l'équipement pour accomplir le travail.

KALM fournit aux préposés une trousse contenant tous les produits de nettoyage nécessaires ainsi que la literie de remplacement, ce qui donne à penser que les préposés n'utilisent pas principalement leurs propres outils et équipements pour effectuer leur travail. Toutefois, les préposés utilisent leur téléphone personnel pour accéder à l'app et accepter les tâches.

Dans l'ensemble, comme ils utilisent les outils et l'équipement de KALM pour accomplir leur travail principal, ce facteur appuie le classement comme employés. L'utilisation de leur téléphone personnel pour l'acceptation des tâches de nettoyage n'est pas assez importante pour conclure qu'ils sont des travailleurs indépendants.

Sous-traitance ou embauche d'adjoints

Selon l'ARC, il faut décider si le travailleur peut conclure un contrat de sous-traitance ou embaucher des assistants. Cet élément peut aider à établir le statut du travailleur comme étant un travailleur indépendant puisque l'utilisation de la sous-traitance ou le fait d'embaucher des assistants peut avoir une incidence sur ses possibilités de profit et ses risques de perte.

Rien n'indique que les préposés peuvent embaucher des sous-traitants pour effectuer leur travail ou envoyer quelqu'un d'autre à leur place. Si les préposés n'ont pas la possibilité de le faire, ils seraient vraisemblablement considérés comme des employés.

Risque financier

Selon l'ARC, il faut évaluer le niveau du risque financier assumé par le travailleur et établir si le travailleur assume des dépenses ou des coûts fixes ne lui sont pas remboursés.

Les préposés reçoivent un montant fixe de 8 \$ par capsule nettoyée. Le seul coût qui ne semble pas être remboursé est lié à l'utilisation de leur téléphone personnel pour accéder à l'app. Selon le facteur du risque financier, les préposés seraient vraisemblablement considérés comme des employés.

Responsabilité en matière d'investissement et de gestion

Selon l'ARC, il faut considérer le niveau de responsabilité du travailleur en matière d'investissement et de gestion. Est-ce que le travailleur doit faire un investissement afin d'offrir ses services?

Les préposés n'ont aucun rôle dans la gestion, outre le nettoyage des capsules. KALM est responsable de la gestion, de la promotion de ses produits, de la recherche de nouveaux clients, de l'établissement des prix, etc. Les préposés n'ont aucun investissement à faire et dépendent de KALM pour obtenir des tâches de nettoyage. Nous n'avons aucune information sur la façon dont les préposés exercent leurs activités ni sur le fait qu'ils aient ou non d'autres clients. Toutefois, selon ce facteur, les préposés ne seraient vraisemblablement pas considérés

comme exploitant une entreprise et seraient donc probablement considérés comme des employés.

Possibilité de profit

Selon l'ARC, il faut vérifier si le travailleur peut réaliser un profit ou subir une perte, car cela indique que le travailleur contrôle l'aspect commercial de la prestation de ses services et qu'il est probable qu'une relation d'affaires existe. Pour être en mesure de réaliser un profit ou de subir une perte, un travailleur doit avoir d'éventuels revenus et dépenses, les uns pouvant dépasser les autres.

Les préposés gagnent un montant fixe de 8 \$ pour chaque capsule nettoyée. Ils pourraient gagner davantage en nettoyant plus de capsules, ce qui indique une certaine possibilité de profit; toutefois, ils ne peuvent pas augmenter les frais de nettoyage par capsule. De plus, comme ils utilisent principalement les outils et l'équipement de KALM, les préposés seraient plus susceptibles d'être considérés comme des employés.

Dans l'ensemble, l'analyse appuie la conclusion selon laquelle les préposés devraient être considérés comme des employés et non comme des travailleurs indépendants. Il est également important de noter que les préposés étaient auparavant des employés de KALM, et qu'ils ont été congédiés puis engagés comme préposés indépendants. Il s'agirait d'un signal d'alerte important pour l'ARC et cela laisserait entendre qu'ils devraient être considérés comme des employés.

Il est recommandé que tous les préposés soient reclassés comme employés et intégrés au système de paie dès que possible, et que des ajustements rétroactifs soient apportés pour l'exercice précédent afin de convertir leur rémunération en salaire et de verser les retenues requises.

Problème d'information financière

Poursuite / éventualité

Après le lancement du nouveau système de réservation, KALM a été informée d'un défaut de conception qui a généré une fuite de données confidentielles sur ses clients. Par souci de transparence, KALM a communiqué en octobre 2026 avec les clients considérés comme présentant un risque élevé et leur a offert une compensation de 10 réservations gratuites de capsules. Une mise en demeure a été reçue d'un groupe de 45 clients réclamant des dommages-intérêts de 1 500 \$ chacun plutôt que les 10 réservations gratuites. KALM a l'intention de payer le montant demandé en contrepartie d'une entente de confidentialité.

Même si rien n'avait été payé à la clôture de l'exercice 2026, nous devons déterminer si une perte éventuelle doit être comptabilisée dans les états financiers de 2026. Les paragraphes 08 et 09 du chapitre 3290, *Éventualités* des NCECF fournissent des indications à ce sujet :

.08 La façon de présenter les pertes éventuelles dans les états financiers dépend de la probabilité qu'un événement futur vienne confirmer qu'un bien avait subi une dépréciation ou qu'une dette avait été créée avant la date du bilan.

.09 S'il est probable qu'une éventualité existant à la date du bilan se traduira par une perte, il faut en refléter les répercussions financières dans le corps même des états financiers. La justification de cette façon de procéder est que la dépréciation probable du bien ou la création probable de la dette découle d'une situation qui existait déjà à la fin de l'exercice et non de l'événement futur qui n'en est qu'une confirmation.

Comme la fuite de données est survenue en 2026 et que la mise en demeure du groupe de 45 clients a été reçue avant la clôture de l'exercice 2026, il s'agit d'un événement survenu en 2026, même si le paiement aura vraisemblablement lieu en 2027. Andrew et l'avocat conviennent que cette situation ne devrait pas devenir publique, et les modalités sont encore en cours de finalisation, mais l'avocat croit que KALM devra payer le montant demandé. Comme ces facteurs donnent à penser que l'éventualité existait à la date des états financiers et qu'elle est probable, elle devrait être comptabilisée à la clôture de l'exercice 2026.

Les paragraphes 12 et 13 du chapitre 3290 des NCECF décrivent ensuite le montant à comptabiliser :

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

a) il est probable qu'un événement futur confirmera qu'un actif avait subi une dépréciation ou qu'un passif avait été créé avant la date du bilan;

b) le montant de la perte en question peut faire l'objet d'une estimation raisonnable.

.13 L'estimation du montant de la perte éventuelle à comptabiliser dans les états financiers peut être basée sur des renseignements indiquant la fourchette dans laquelle se situera le montant de la perte. Si, à l'intérieur de cette fourchette, un montant quelconque semble plus probable que tout autre, c'est ce montant que l'on porte dans les états financiers. Si aucun montant situé à l'intérieur de cette fourchette ne peut être considéré comme plus probable que les autres, on comptabilise le montant minimum.

Le montant probable est de 67 500 \$ (45 x 1 500 \$). Toutefois, il faut tenir compte de deux autres groupes de personnes : 1) celles qui ont été avisées de l'atteinte à la protection des données, mais qui ne font pas partie des 45 personnes de la poursuite; et 2) celles qui n'ont pas été avisées parce qu'elles ne sont pas considérées comme présentant un risque élevé. Je ne dispose actuellement pas de suffisamment d'informations sur ces deux groupes, mais il est possible qu'un montant plus élevé doive être comptabilisé.

Une perte éventuelle de 67 500 \$ (45 x 1 500 \$) devrait être comptabilisée à la clôture de l'exercice 2026 à titre de passif, avec un montant équivalent comptabilisé en charges.