

ANALYSE DE VOTRE PERFORMANCE

**Examen final commun (EFC)
de septembre 2021**

Épreuve du Jour 1 – DHC (version 3)

NUMÉRO DE CANDIDAT

Vous trouverez ci-joint un rapport personnalisé de l'analyse de votre performance à l'épreuve du Jour 1 de l'Examen final commun (EFC) de septembre 2021. Ce rapport porte sur votre performance à l'épreuve du Jour 1 uniquement. Les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 font l'objet d'un rapport distinct. Il est conseillé de lire le présent rapport en se reportant au Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2021.

Le présent rapport d'analyse a été préparé par des correcteurs d'expérience qui ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 1. Leurs commentaires s'appuient sur leur connaissance de l'étude de cas et du guide de correction s'y rapportant, ainsi que sur les jugements posés au centre de correction.

L'analyse de votre performance à l'épreuve du Jour 1 fait état des points forts et des faiblesses de votre réponse et indique les éléments que vous n'avez pas abordés ou que vous auriez pu mieux traiter afin d'atteindre le profil de réussite établi par le Jury d'examen. L'analyse porte surtout sur les éléments pour lesquels vous n'avez pas atteint le seuil de réussite; toutefois, afin de vous donner une vue complète de votre performance à l'épreuve du Jour 1, des commentaires sont également fournis sur les éléments pour lesquels votre performance était adéquate.

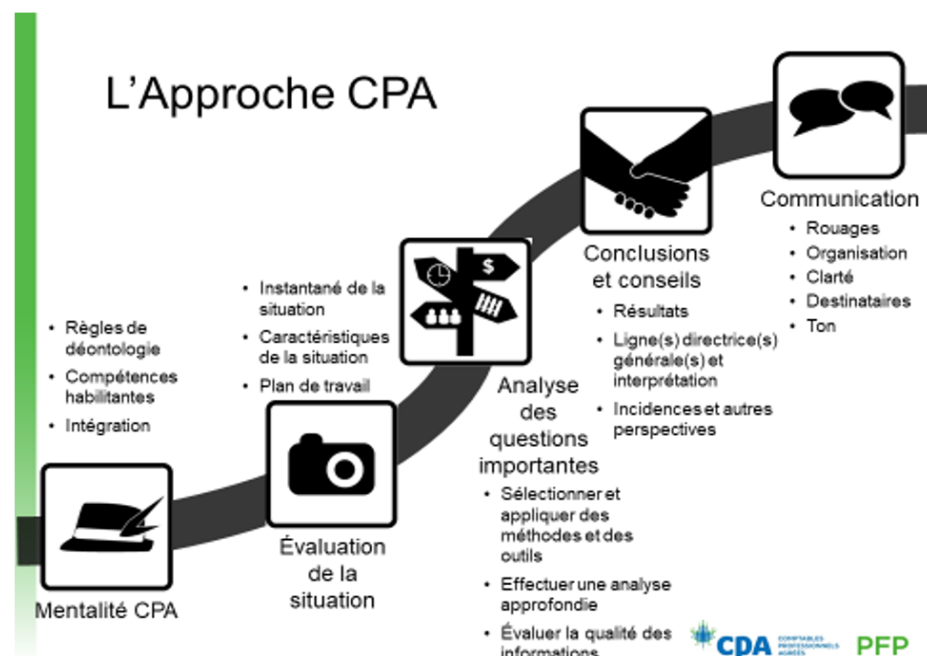
Le rapport est divisé en deux sections :

1. **Section A** – Sommaire de votre évaluation indiquant les éléments pour lesquels vous avez atteint le seuil de réussite établi par le Jury d'Examen et ceux pour lesquels vous n'avez pas atteint ce seuil.
2. **Section B** – Commentaires détaillés sur des éléments de votre réponse.

Étant donné que le Jury d'examen veille à ce que chaque version des études de cas de l'épreuve du Jour 1 soit différente, vous êtes fortement invité à utiliser le présent rapport pour déterminer en quoi l'approche que vous avez adoptée à l'épreuve du Jour 1 a fait défaut, plutôt que de vous attarder aux problèmes précis auxquels vous vous êtes heurtés. Ne vous attardez pas aux détails, car il est peu probable que les problèmes précis que vous avez rencontrés dans la version considérée de l'étude de cas se retrouvent dans la version suivante, ou soient de nouveau pertinents dans la prochaine étude de cas du Jour 1. Par exemple, identifier les informations de l'évaluation de la situation que vous n'avez pas intégrées dans votre analyse d'une question précise ne vous aidera pas à améliorer votre performance. N'oubliez pas que le Jury d'examen cherche à évaluer votre capacité de réagir rapidement et de vous adapter à de nouvelles circonstances par rapport au scénario du cas du module de synthèse 1 auquel vous avez travaillé en équipe. Ainsi, bien comprendre les principales faiblesses de votre approche (par exemple, un manque de réflexion stratégique) vous sera davantage utile.

Renseignements généraux sur l'Approche CPA et le processus de correction

Pour établir si un candidat atteint le seuil de réussite pour chaque élément, les correcteurs ont évalué les réponses en fonction des compétences habilitantes énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*. Ces compétences habilitantes constituent la base de l'Approche CPA, soit une approche méthodique unique en matière de détermination et d'analyse des questions d'affaires qui mène à la formulation de mesures appropriées. Le diagramme ci-dessous illustre l'Approche CPA :



L'épreuve du Jour 1 de l'EFC vise à évaluer la capacité personnelle de prise de décisions et de réflexion stratégique ainsi que les compétences habilitantes acquises dans le cadre du module de synthèse 1. Elle n'a pas pour objet l'évaluation des compétences techniques particulières comprises dans chacun des six domaines de compétences techniques de la Grille de compétences des CPA (Audit et certification, Comptabilité de gestion, Stratégie et gouvernance, Finance, Information financière et Fiscalité).

Un comportement éthique et professionnel fait partie intégrante des compétences habilitantes établies dans la Grille de compétences des CPA. Ces caractéristiques se manifestent dans toutes les facettes du travail d'un CPA et sont incluses dans chacun des critères d'évaluation.

La correction a été effectuée selon une approche globale. Les candidats devaient sélectionner et appliquer des méthodes et des outils qui leur permettraient d'étayer leurs conclusions et leurs recommandations au moyen d'une évaluation appropriée et suffisante de la situation prise dans son ensemble et de chacune des questions soulevées.

Section A – Sommaire de la performance

Section A – Sommaire de la performance

Le tableau ci-dessous indique les éléments pour lesquels vous avez atteint le seuil de réussite et ceux pour lesquels vous n'avez pas atteint ce seuil à l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de septembre 2021 (**version 3 de l'étude de cas DHC**). Vous trouverez plus de précisions sur votre performance à la **Section B**.

Élément	Seuil de réussite atteint	Seuil de réussite NON atteint
ÉVALUATION DE LA SITUATION	X	
ANALYSE DES QUESTIONS IMPORTANTES		X
CONCLUSIONS ET CONSEILS	X	
COMMUNICATION	X	

Section B – Commentaires détaillés

Évaluation de la situation

L'environnement interne et externe de DHC devait être pris en considération dans l'évaluation et dans les décisions relatives aux questions importantes. En tenant compte de la mission et de la vision de l'entreprise, il fallait identifier les forces et les faiblesses de celle-ci, de même que les facteurs clés de succès et les tendances sectorielles, puis intégrer les informations connexes provenant du module de synthèse 1 et les faits nouveaux présentés dans l'étude de cas de l'épreuve du Jour 1. L'évaluation de la situation devait être intégrée aux analyses des questions afin d'être considérée comme utile. La version 3 de l'étude de cas DHC fait état de deux changements importants touchant l'entreprise globalement, l'attention négative dont a souffert DHC dans l'Est du Canada en raison des agissements de Doug et la proposition de se retirer de l'Est du Canada pour se concentrer sur la création d'un Corridor de l'Ouest. Ces questions globales devaient être intégrées dans l'analyse de chacune des questions importantes.

Analyse des questions importantes

Détermination des questions

Les questions importantes à analyser portaient notamment sur les éléments suivants : l'acquisition d'une participation dans Peak Revie; la possibilité d'acquérir HHH; la possibilité d'acquérir et de rénover le château de Tofino; et l'opportunité de rénover l'hôtel du Cap-Breton. La dernière question importante consistait à déterminer si DHC devrait se retirer de l'Est du Canada pour se concentrer uniquement sur ses activités dans l'Ouest du Canada (l'analyse de cette question pouvait aussi être intégrée à celle des autres questions importantes). Toutes ces questions étaient jugées importantes et devaient donc faire l'objet d'une analyse approfondie.

Analyse quantitative

Une analyse équilibrée nécessite la prise en compte des facteurs quantitatifs et des facteurs qualitatifs présentés dans l'étude de cas. Dans la version 3 de DHC, ces facteurs étaient relativement équilibrés. L'épreuve du Jour 1 ne nécessite généralement pas d'analyses quantitatives complexes et détaillées puisque les rapports sont normalement destinés au Conseil et sont donc de nature stratégique. Toutes les analyses quantitatives devaient être présentées de façon à être utiles pour le client. Dans ce cas-ci, des analyses complexes et détaillées n'étaient ni nécessaires ni attendues. Les candidats pouvaient démontrer leurs compétences en calcul à quatre des cinq questions importantes susmentionnées, puisque la question de la possible création d'un Corridor de l'Ouest (OE no 6) ne comportait aucun élément quantitatif.

Analyse qualitative

Une analyse équilibrée nécessite la prise en compte des facteurs quantitatifs et des facteurs qualitatifs. L'analyse qualitative devait comprendre une réflexion sur les facteurs décisionnels clés et intégrer des éléments d'information relevés dans l'évaluation de la situation. Elle devait aussi tenir compte des questions fondamentales. Dans ce cas-ci, il s'agissait de l'attention négative dont avait souffert DHC dans l'Est du Canada en raison des agissements de Doug et la proposition de se retirer de l'Est du Canada pour se concentrer sur la création d'un Corridor de l'Ouest.

Conclusions et conseils

Le rapport devait présenter une conclusion pour chacune des cinq questions importantes pour DHC. Après la réalisation d'une analyse quantitative et d'une analyse qualitative intégrant des éléments de l'évaluation de la situation, il fallait dégager une conclusion logique et bien étayée, et formuler des conseils, y compris des recommandations sur les mesures à prendre, le cas échéant. Il était important, pour dégager une conclusion, de prendre du recul afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation. Dans le cas de DHC, il était particulièrement important de relever le fait qu'il se pouvait que DHC n'ait pas les fonds nécessaires pour aller de l'avant avec certains des investissements possibles, et le fait qu'il n'était peut-être pas nécessaire que DHC mette fin à ses activités dans l'Est du Canada pour créer le Corridor de l'Ouest.

Communication et autres commentaires généraux

Le rapport devait être rédigé clairement et être présenté d'une manière structurée et logique. Il devait tenir compte des utilisateurs et répondre à leurs demandes et besoins.

Section B – Commentaires détaillés

Jour 1 – DHC (version 2)

ÉVALUATION SOMMATIVE N° 1 – Évaluation de la situation

Le candidat s'appuie sur des éléments tirés d'une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC.

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas intégré les éléments de votre évaluation de la situation (mission / vision / objectifs / facteurs clés de succès / tendances) dans votre analyse des problèmes et possibilités qui se présentent à DHC.

La prise en considération d'éléments de votre évaluation de la situation était limitée.

Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :

Il est important de présenter une analyse de la situation complète et ensuite l'utiliser lors de vos analyses des différents enjeux. Vous avez fait un bon travail à ce niveau.

ÉVALUATION SOMMATIVE N° 2 – Analyse des questions importantes

Le candidat effectue une analyse raisonnable des questions importantes touchant DHC (OE n° 2 à OE n° 6)

Occasion d'évaluation n° 2 (Acquisition d'une participation dans Peak Revie)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.

Examen final commun (EFC) de septembre 2021-Épreuve du Jour 1 – DHC (version 3)

Vous écrivez que "Un investissement initial de 3.5M\$ pour 35% des actions implique une valeur d'entreprise de 10M\$. N'ayant pas les états financiers de Peak Revie, il est impossible de savoir si le montant demandé est raisonnable ou pas". Ceci est un très bon questionnement qu'il était important de souligner. Ensuite vous calculez correctement les frais de gestion possibles. Vous déterminez que l'augmentation des profits serait de 2 680 012.50 \$ entre le réel et les prévisions alors que vous avez calculé l'augmentation des ventes. Ce calcul est donc erroné. Il est important de distinguer les ventes vs les profits. Voici ce que vous deviez faire : Vous deviez calculer les produits projetés, soit 15 768 000 \$(150 x 73% x 395 \$ x 365), calculer le résultat à 8 % soit 1 261 440 \$ et calculer 35% pour la part de DHC soit 441 504 \$ et ajouter les frais de gestion pour déterminer la part du résultat net qui reviendrait à DHC. Votre analyse ne sers donc pas la direction de DHC. Par contre, vous avez lié votre analyse aux objectifs de la direction. Vous avez mentionné que cet investissement ferait baisser le TQM et le taux d'occupation de DHC et est donc contre les objectifs. Vous auriez pu mentionner que les prévisions devront être révisées pour s'assurer qu'elles sont adéquates.

Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative suffisante.

Votre réponse comporte quelques discussions valides : "Peak Revie a déjà une bonne clientèle stable et fidèle cet aspect cadre avec les type d'investissement que les actionnaire recherche / augmenter la possibilité d'offrir des forfaits d'hébergement-ski / Toutes décisions importantes devront être prise par vote unanime des actionnaires / Peak Revie est des cabanes en bois rond, qui n'ont aucun aspect luxueux et n'est pas sur un site historique, ce qui ne cadre pas avec la mission / il n'y a aucune mention du service à la clientèle attentionnée, ce qui est l'un des FCS de DHC". L'élément le plus important de l'analyse qualitative était de voir comment cette proposition pouvait influencer le projet de Corridor de l'Ouest. Les minibus disponibles auraient permis de concrétiser le projet de Corridor de l'Ouest en améliorant les déplacements entre les sites, en favorisant la synergie, etc. Vous n'avez pas fait de lien entre cette opportunité et le Corridor de l'Ouest. Il est important d'analyser chaque option en fonction de la situation globale de DHC et non pas comme une opportunité indépendante des autres.

Occasion d'évaluation n° 3 (Aquisition de l'hôtel Huron Heights)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.

Vous avez déterminé que le paiement sur un prêt de 20 000 000 \$ sur 12 ans, à 5% était de 1 666 666.67 \$ (20 000 000 \$ / 12). Vous avez ensuite calculé la valeur d'un versement de 1 666 666.67 \$ à 5 % pour 12 ans et conclu un montant de 26 528 544 \$. Vous auriez dû déterminer si le flux de trésorerie de 2 400 000 \$, qui doit servir à rembourser le prêt de 20 000 000 \$ à 5 % sur 12 ans est suffisant. Vous auriez dû calculer un remboursement annuel de 2 256 508 \$ (capital et intérêts) et déterminer qu'il était suffisant et laissait un excédent de 143 492 \$ (2 400 000 \$ - 2 256 508 \$). Et comme le flux de trésorerie est de 2 400 000 \$, le RCI est de 8 % (2 400 000 \$ / (2 100 000 \$ / .07)). Donc, votre calcul est inutile pour cette alternative et n'a pas aidé à la prise de décision.

Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative suffisante.

Occasion d'évaluation n° 4 (Acquisition et rénovation du château de Tofino)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.

Vous avez actualisé sur 10 ans le résultat net de 2 855 034 \$ au taux de 10 % et comparé ce résultat à l'investissement de 20 000 000 \$. Vous concluez à un TRI de -3%. Ceci est erroné et inutile. Vous avez noté que les prévisions semblaient trop optimistes et ceci est exact. Par contre, la simulation vous suggérait implicitement de refaire les calculs avec 95 chambres ou un nombre plus bas et vous mentionnait aussi d'utiliser un taux d'occupation moyen de DHC. C'est ce que vous auriez dû faire comme analyse quantitative. Vous deviez donc refaire les résultats avec 95 chambres, 75% d'occupation et 600 \$ (ou un autre montant) de revenu quotidien. Vous auriez ainsi pu déterminer que la marge bénéficiaire passait de 9 % actuellement à 8 % ou 7 %. De plus, votre discussion sur les données a omis deux facteurs importants devant être mentionnés, le plus important étant le risque lié au coût des rénovations qui peut exploser pour ce type de bâtiment. De plus, le coût des rénovations est de 20 000 000 \$ alors que la direction n'a que 18 000 000 \$ de disponible. À la base, DHC ne peut se payer ce château et vous deviez mentionner qu'elle n'aura plus de trésorerie pour tous les autres projets.

Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative suffisante.

Un des éléments les plus importants de l'analyse qualitative était de voir comment cette proposition pouvait influencer le projet de Corridor de l'Ouest. Vous n'avez pas fait de lien entre cette opportunité et le corridor de l'Ouest. Vous pouviez mentionner que cette opportunité s'insérait bien dans le projet de Corridor. Il est important d'analyser chaque option en fonction de la situation globale de DHC et non pas comme une opportunité indépendante des autres.

Occasion d'évaluation n° 5 (Rénovation ou vente de l'hôtel du Cap-Breton)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.

Vous avez calculé la différence entre la rentabilité AVANT les rénovations et APRÈS les rénovations et avez déterminé un écart positif de 2 565 585 \$ que vous avez actualisé sur 10 ans au taux de 10 % pour ensuite le comparer à l'investissement de 12 000 000 \$. Vous concluez donc que le TRI est de 6% sur 10 ans. Vous avez par contre utilisé les mêmes dépenses variables AVANT et APRÈS rénovations alors que des frais variables doivent être ajustés selon la variation des revenus. En réalité, la hausse du résultat net était de 685 474 \$ au lieu de 2 565 585 \$. Il était inutile de faire une VAN. Vous auriez pu seulement déterminer le nouveau résultat net APRÈS rénovations et le comparer aux objectifs de la direction et aux autres opportunités. Le rendement est supérieur à Tofino, le coût est moins risqué que pour le château et DHC a le budget requis pour faire les rénovations.

Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative suffisante.

Vous n'avez relevé que peu de points: "Cap Breton cadre avec la mission de DHC". "la vente de cet hotel ferait en sorte que plusieurs employés perdront leur emploi ce qui ne cadre pas avec les valeurs de DHC". "Suite aux rénovations cet hôtel pourra être aux attentes de DHC". "La vente de cet hôtel est conditionnel à l'achat du château, et le château pourra contribuer hautement TQM basé sur les prévisions et atteindre les objectifs stratégiques". Votre analyse manque donc d'étendue. Il y avait beaucoup de points à développer: - Les rénovations permettront de respecter la mission d'ambiance luxueuse. - Rénovations pas complexes. - Appartient à DHC depuis longtemps. - Synergie entre l'hôtel et le golf. - Moins risqué que Tofino. - Réputation ternie dans l'Est. - Cabinet de relations publiques disponible. - Hôtel isolé des autres. De plus, le projet de Corridor de l'Ouest était une des principales options stratégiques du cas. Une réponse satisfaisante aurait évalué comment Cap-Breton s'insérerait dans ce projet, à savoir que cette alternative n'a aucun lien avec le Corridor de l'Ouest.

Occasion d'évaluation n° 6 (Création du corridor de l'Ouest et retrait de l'Est du Canada)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative suffisante.

Le projet de Corridor de l'Ouest était une des principales options stratégiques du cas. Une réponse satisfaisante aurait évalué comment chaque opportunité (PR, HHH, Tofino et Cap-Breton) s'insérerait dans ce projet. L'analyse de cas du jour 1 vise à démontrer la capacité à analyser globalement une situation. Analyser des opportunités de façon indépendante sans les relier à un objectif corporatif global ne permet pas de démontrer adéquatement votre compétence. PR servait bien le projet de Corridor, HHH aussi, Tofino aussi, Cap-Breton pas du tout. Vous auriez dû comprendre l'importance donnée au Corridor lors des discussions de la direction et en traiter. Ainsi, votre recommandation finale aurait eu une dimension corporative globale.

ÉVALUATION SOMMATIVE N° 2 – Analyse des questions importantes

Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :

Vous avez traité des quatre alternatives principales de façon suffisante mais chaque analyse a été faite indépendamment des autres et vous n'avez pu démontrer une vision globale de DHC.

ÉVALUATION SOMMATIVE N° 3 – Conclusions et conseils

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas formulé de conclusions ni de conseils adéquats pour les problèmes et possibilités qui se présentent à DHC.

Vous n'avez pas adéquatement analysé la question des ressources financières limitées dont dispose DHC.

Vous n'avez pas formulé de conclusion intégrée satisfaisant à la norme minimale à atteindre.

Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :

Votre conclusion globale respecte le financement disponible de 18 000 000 \$ et est conforme à vos analyses.

ÉVALUATION SOMMATIVE N° 4 – Communication

Vous n'avez pas adéquatement communiqué votre réponse (langage non professionnel, mémo manquant de clarté, utilisation excessive des listes à puces).

Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :

Rapport très facile à lire, bonne syntaxe, bonne rédaction.

Commentaires généraux du réviseur sur la performance du candidat :

Globalement, vous n'avez rien conclu sur le Corridor de l'Ouest. Ne pas avoir traité du Corridor de l'Ouest est votre principale lacune. Vous n'avez donc pas démontré une approche globale pour ce cas et il est donc impossible d'atteindre la norme minimale sans présenter une bonne vision globale de DHC, qui aurait pu compenser pour le manque de profondeur de certaines de vos analyses.