



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'examen final commun

PARTIE B - Épreuve du Jour 1

Septembre 2016 et septembre 2017

MEMBRES DES COMITÉS DU JURY D'EXAMEN

Président : Terry Booth, FCPA, FCA, CF

Collins Barrow Calgary LLP
Calgary (Alberta)

Vice-président : Paul Van Bakel, CPA, CA

Musashi Auto Parts Canada Inc.
Waterloo (Ontario)

Joan Davison Conrod, FCPA, FCA

Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monique Côté, CPA, CA

MNP S.E.N.C.R.L./s.r.l.
Calgary (Alberta)

Susan Deleau, FCPA, FCA

La Great-West, compagnie d'assurance-vie
Winnipeg (Manitoba)

Mohamed Drira, M. Sc., Ph. D., CPA, CGA

Université du Nouveau-Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Naïma Hafidi, CPA, CGA, M. Sc. Finance

Services publics et Approvisionnement Canada
Gatineau (Québec)

Réal Jacques, CPA, CMA, M. Sc.

HEC Montréal
Montréal (Québec)

Gabriela Kegalj, CPA, CA

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Toronto (Ontario)

Tanya Kirsch, CPA, CA, CFA

Université de Toronto
Mississauga (Ontario)

David Legere, CPA, CA

Brantford (Ontario)

Colin MacLean, FCPA, FCMA

Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Pier-Olivier Migneault, CPA, CA

Banque de développement du Canada
Montréal (Québec)

David (Jordan) Oakley, CPA, CA

Deloitte
Winnipeg (Manitoba)

Jonathan Vandal, CPA, CA, PI. fin.

Groupe Lepore-Gosselin
Montréal (Québec)

Bill Waterman, CPA, CMA

Aurora College
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Michael Wright, Ph. D., FCPA, FCGA

Université de Calgary
Calgary (Alberta)

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2017 – Partie B (épreuve du Jour 1)	1
Message aux candidats	8
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	20
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas PRI	25
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas PRI (version 1) – 21 septembre 2016	65
Annexe D Guide de correction de PRI (version 1)	81
Exemple de réponse de candidat	93
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas PRI (version 2) – 13 septembre 2017	113
Annexe F Guide de correction de PRI (version 2)	126
Exemple de réponse de candidat	142
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..	156
Version 1	157
Version 2	157
Annexe H Commentaires du Jury d'évaluation – Épreuve du Jour 1	158
Version 1	159
Version 2	165
Coordonnées des personnes-ressources dans les provinces et les régions	170

La Partie A du rapport présente un compte rendu sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN

OBJECTIFS

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

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

Le Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2017 est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. L'ensemble du Jury participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Un sous-comité sur l'EFC, composé de cinq membres, est présent au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés. Le président et le vice-président participent au démarrage du centre de correction et supervisent le processus de correction dans son entièreté. L'établissement du seuil de réussite incombe à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas pour faire en sorte que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs du Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

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

Nature des études de cas

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

Épreuve du Jour 1 – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent, et est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve, ou par les candidats qui ont échoué à leur première tentative et qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 de l'année précédente. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve.

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

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

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président, le vice-président et certains membres du Jury, ainsi que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir les **Annexes B à F** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponse de candidat de l'épreuve du Jour 1 PRI. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation sommative et l'**Annexe H**, les

commentaires du Jury. L'étude de cas FVT (version 1) de l'épreuve du Jour 1 de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **Partie A** du Rapport sur l'EFC. Le guide de correction de l'étude de cas FVT et les commentaires du Jury s'y rapportant seront publiés lorsque la version 2 aura été utilisée, c'est-à-dire après l'EFC de septembre 2018.

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

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

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

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

Établissement du seuil de réussite

Le président et le vice-président du Jury supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Pour déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, le Sous-comité sur l'EFC établit un profil de réussite, qui définit ce que l'on attend d'un comptable professionnel agréé débutant, et le candidat est jugé par rapport à ces attentes. Les décisions relatives au profil de réussite sont ratifiées par l'ensemble Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant de trois CPA chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

Le modèle décisionnel

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

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

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

Épreuve du Jour 1

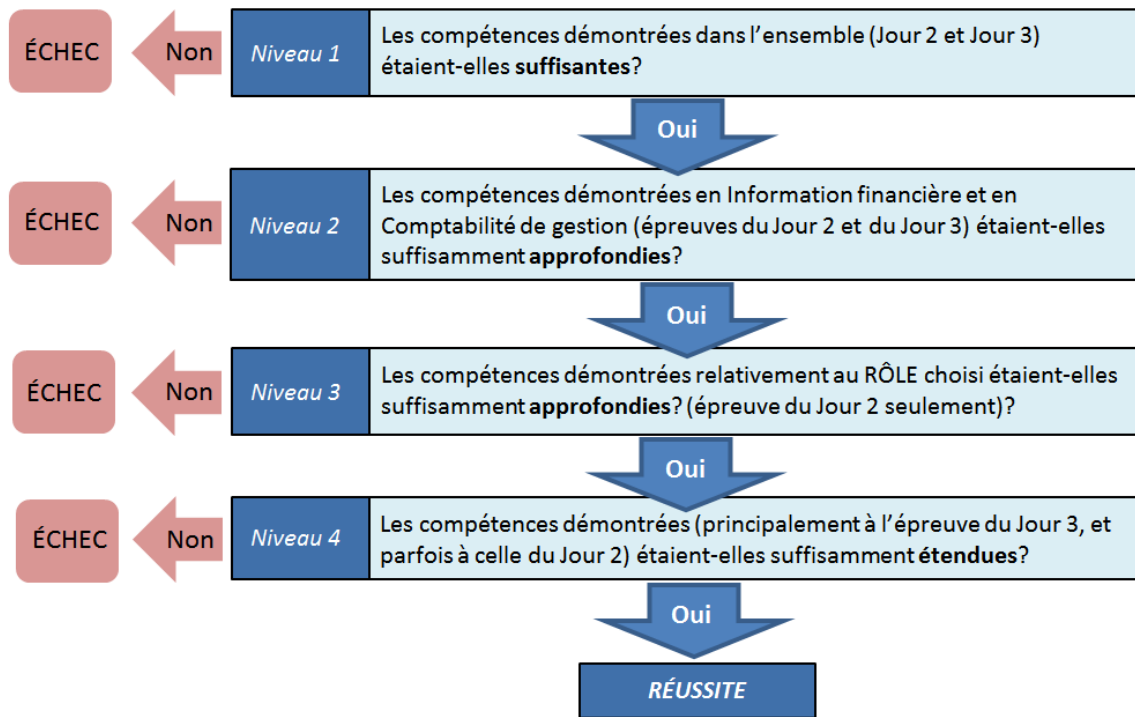
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

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



Approbation des résultats

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

Épreuve du Jour 1 – Le Sous-comité sur l'EFC analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de justesse, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

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

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

Présentation des résultats

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière et/ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

Remerciements

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

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



Terry Booth, FCPA, FCA, CF
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

INTRODUCTION

Le rapport sur l'EFC de septembre 2017 fournit des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de la version 1 de l'étude de cas connexe du Jour 1, FVT. Le présent message aux candidats ne donne qu'un résumé des commentaires sur la performance des candidats à l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas FVT), puisque des commentaires détaillés sur celle-ci seront fournis seulement après l'utilisation de la version 2 du cas en septembre 2018. On trouvera, à la Partie A du Rapport sur l'EFC, les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les informations sur l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de l'étude de cas PRI) se trouvent dans la Partie B.

Le présent message vise à faire ressortir les domaines dans lesquels des lacunes ont été fréquentes et à permettre au Jury d'examen d'offrir des conseils pour aider les candidats à comprendre comment améliorer leur performance à l'EFC.

Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en matière d'analyse critique, de prise de décisions, de jugement professionnel et de communication. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques acquises dans les modules communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, qui appartiennent à l'un des quatre domaines optionnels. L'épreuve du Jour 2 indique clairement aux candidats le travail à faire et ne leur impose pas une limite de temps stricte, ce qui leur permet de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences qu'ils ont acquises dans les modules communs Information financière et Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques. L'épreuve du Jour 3 est moins directive et fait davantage appel à l'intégration des compétences que celle du Jour 2. De plus, elle impose une limite de temps stricte, de sorte que les candidats doivent bien gérer le temps alloué à chaque question.

Forces et faiblesses des candidats

Compétence habilitante – Esprit critique

Pour la première fois cette année, l'épreuve du Jour 2 comprenait une occasion d'évaluation liée à une compétence habilitante (OE 7). L'information présentée tout au long de l'étude de cas devait inciter les candidats à remettre en question certaines des actions du directeur de l'exploitation de FRE, Andy. Il était mentionné aux candidats qu'Andy jouait toujours un rôle actif au sein du Conseil d'Halloran, une entreprise à laquelle FRE a fait appel pour la construction de plusieurs de ses immeubles. On informait également les candidats qu'une fissure dans les fondations d'un immeuble construit par Halloran avait entraîné une perte considérable pour FRE lors de la vente de cet immeuble il y a quelques années. De plus, une large fissure avait récemment été découverte dans un autre immeuble construit par Halloran. Andy a dit au vice-

président, Acquisitions, construction et entretien, de ne pas enquêter sur cette fissure. On attendait des candidats qu'ils s'appuient sur ces données de l'étude de cas pour expliquer le conflit d'intérêts potentiel entre les multiples rôles d'Andy et la possibilité qu'il n'agisse pas au mieux des intérêts de FRE. Même si les candidats n'étaient pas expressément orientés vers cette occasion d'évaluation, le Jury aurait souhaité que davantage de candidats soulèvent cette question.

Le Jury reconnaît que la question était difficile, puisque les candidats n'étaient pas orientés vers elle et qu'ils devaient intégrer des données dispersées tout au long de l'étude de cas. Cela dit, l'esprit critique est une compétence importante attendue d'un CPA. On s'attend également à ce qu'il soit attentif aux informations qui pointent vers un éventuel problème sous-jacent. Par conséquent, les candidats devaient savoir, même sans y être dirigés, que le comportement d'Andy était discutable et que c'était leur devoir à titre de CPA de porter cette question à l'attention de Gloria.

Communication

La majorité des candidats ont communiqué de façon claire et professionnelle. Dans la plupart des cas, les réponses étaient cohérentes et bien structurées. Toutefois, le Jury est d'avis que certaines réponses manquaient de clarté souvent en raison de formules abrégées à l'extrême, de sorte qu'il était parfois difficile de comprendre le sens et le propos de la réponse des candidats. Le Jury a aussi remarqué que certains candidats se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi et souvent dans un style télégraphique. Par exemple, pour le rôle en Certification au Jour 2, des candidats ont cité des données de l'étude de cas qui influaient sur les risques relatifs aux états financiers pris dans leur ensemble, mais n'ont pas expliqué en quoi chaque donnée avait une incidence positive ou négative sur l'évaluation des risques. Pour le rôle en Gestion de la performance au Jour 2, de nombreux candidats ont énuméré les données selon qu'elles représentaient un avantage ou un inconvénient, sans explication complémentaire. De plus, dans leur analyse de la gouvernance du Conseil, les candidats ont répété les données de l'étude de cas, mais ont souvent omis d'expliquer en quoi chaque donnée représentait une force ou une faiblesse. Dans le rôle en Finance au Jour 2, bon nombre de candidats ont dressé la liste des données du cas, selon qu'elles représentaient un argument pour ou contre dans l'analyse des aspects qualitatifs du projet de maisons en rangée, sans fournir de justification. Pour l'étude de cas 2 du Jour 3, le Jury a constaté une approche semblable dans l'analyse du choix entre les livres numériques et les livres imprimés. Certains candidats ont simplement dressé la liste des données du cas selon qu'elles représentaient un avantage ou un inconvénient pour chaque format, sans expliquer pourquoi. De même, à l'étude de cas 3 du Jour 3, certains candidats ont classé les données de l'étude de cas par catégorie FFPM sans plus d'explication.

La plupart des candidats ont présenté des analyses quantitatives cohérentes et bien structurées. Toutefois, comme il a été mentionné lors des épreuves précédentes, certains candidats n'ont pas toujours expliqué en détail leurs calculs; il a donc été difficile de déterminer les hypothèses utilisées ou la façon dont ils sont arrivés à leurs résultats. Par exemple, à l'étude de cas 2 du Jour 3, les candidats n'ont pas toujours expliqué pourquoi ils avaient apporté des ajustements de normalisation aux résultats. Les calculs liés à l'étude de cas 1 du Jour 3 étaient également insuffisants, des candidats ayant présenté une conclusion sur la question de savoir si les critères de remboursement de la subvention étaient remplis sans fournir les calculs à l'appui. Sans les calculs sous-jacents, il était difficile de déterminer la validité du raisonnement à l'origine du commentaire.

Les candidats doivent se rappeler qu'il leur faut expliquer clairement le fil de leur raisonnement pour démontrer leur compétence : présenter une bonne conclusion ne suffit pas. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été appliqués.

Gestion du temps

Les candidats à l'EFC 2017 ont mieux géré leur temps, notamment pour l'épreuve du Jour 3. Mis à part les quelques cas décrits ci-après, les candidats ont bien réparti leur temps aux épreuves des Jour 1 et Jour 2, qui n'imposaient aucune limite de temps stricte.

Même si aucune des études de cas du Jour 1 à l'EFC de septembre 2017 ne prévoyait une limite de temps stricte, des problèmes de gestion du temps étaient évidents. Certains candidats ont perdu trop de temps à préparer une analyse complète de la situation, plutôt que de s'attacher aux seuls changements pertinents présentés dans l'étude de cas. D'autres ont passé trop de temps à analyser l'une des questions présentées, et ce, au détriment des autres.

Dans les rôles en Fiscalité et en Finance au Jour 2, certains candidats ont consacré trop de temps à l'occasion d'évaluation commune en Comptabilité de gestion. De plus, nombre de candidats ont choisi de garder pour la fin les tâches à faire les plus difficiles en Fiscalité ou en Finance. Les candidats sont libres de s'attaquer aux questions dans l'ordre qui leur convient, mais s'ils se concentrent sur les plus faciles ou passent trop de temps sur les calculs quantitatifs, ils risquent de ne plus avoir assez de temps pour traiter toutes les questions, ce qui a souvent été constaté pour les rôles en Fiscalité et en Finance au Jour 2.

Les candidats doivent se rappeler que consacrer trop de temps à une tâche peut nuire à leur performance à l'égard d'une autre. Il est essentiel d'allouer suffisamment de temps pour couvrir toutes les questions, tout en les classant par ordre d'importance. Il faut faire preuve de jugement lorsqu'on détermine la quantité de preuves nécessaires pour démontrer sa compétence dans le cadre d'une occasion d'évaluation. Le Jury s'attend à une démonstration de profondeur suffisante, mais non excessive. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier leur réponse. On encourage les candidats à répartir le temps prévu de façon à en allouer suffisamment à chaque tâche.

Le Jury a constaté une nette amélioration dans la gestion du temps des candidats à l'épreuve du Jour 3. Les réponses laissaient croire que les candidats étaient moins nombreux à dépasser le temps suggéré pour l'étude de cas 1 et dans une certaine mesure pour l'étude de cas 2, au détriment de leur performance pour l'étude de cas 3. Le Jury a été satisfait de constater qu'en général, les candidats avaient respecté le temps suggéré pour chaque étude de cas du Jour 3 de manière à pouvoir effectuer tout le travail à faire.

Malgré une amélioration par rapport à l'année précédente, il semblerait que certains candidats aient sauté certaines questions aux épreuves des Jour 2 et Jour 3 (voir le pourcentage d'indicateurs non traités). Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont été plus nombreux à éviter complètement la question de la perte de valeur. Dans le rôle en Finance au Jour 2, certains ont sauté la question la plus difficile (OE 11 – financement des locataires). De plus, un grand nombre de candidats n'ont pas tenté de traiter l'OE 13 (offre de Bates). Cette occasion d'évaluation n'était pas difficile. Les candidats ont peut-être omis de traiter la question en raison des problèmes de gestion du temps mentionnés précédemment. Dans l'étude de cas 1 du Jour 3, les candidats ont été plus nombreux à ne pas traiter les questions liées au remboursement, aux procédures et aux indicateurs de performance. De plus, dans l'étude de

cas 3 du Jour 3, davantage de candidats ont évité les questions liées aux centres de responsabilité et aux prix de cession interne. Les candidats étaient orientés vers ces questions, mais ils ont eu du mal à les traiter.

Le Jury est préoccupé par la possibilité que les candidats évitent intentionnellement les questions difficiles au profit des plus faciles. Il rappelle aux candidats que l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi de suffisance. L'omission de questions a donc une incidence sur l'atteinte du critère de suffisance. Il est recommandé aux candidats de tenter de traiter toutes les questions, en prenant soin de bien répartir leur temps.

Épreuve du Jour 1

Certaines des observations qui suivent, au sujet de la version 1 de l'étude de cas PRI du Jour 1, sont tirées du rapport du Jury d'examen sur l'EFC de septembre 2016. Des commentaires sur la performance des candidats à la version 2 ont été ajoutés.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas PRI) [tirés du rapport de l'EFC de septembre 2016]

Les paragraphes qui suivent traitent des forces et des faiblesses relevées par le Jury d'examen quant à l'étude de cas PRI (version 1) de l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de septembre 2016.

La version 1 de l'étude de cas PRI de l'épreuve du Jour 1 nécessitait moins d'analyses financières et de calculs que les études de cas CHEI et RSI, et comprenait plus de questions vers lesquelles les candidats n'étaient pas expressément dirigés. En plus de traiter des questions opérationnelles, les candidats devaient aussi effectuer une analyse qualitative de chaque question importante au regard de la stratégie d'ensemble. Les candidats ont eu de la difficulté à voir la question vers laquelle ils n'étaient pas expressément dirigés (gouvernance et primes). Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir à la situation dans son ensemble, plutôt que d'examiner les questions une par une, de façon compartimentée. Il est important d'intégrer les données de l'étude de cas, en particulier les facteurs importants qui ressortent de l'analyse de la situation, pour cerner les questions stratégiques plus larges.

De façon générale, les candidats ont bien structuré leur réponse, en commençant par une analyse de la situation, suivie d'une analyse des questions relevées et d'une conclusion. La qualité de la communication était généralement bonne, sauf quelques exceptions.

Tous les candidats ont commencé par une analyse de la situation. Toutefois, bon nombre d'entre eux se sont contentés de répéter les faits présentés dans l'étude de cas sans chercher à établir de lien entre eux pour en analyser les incidences sur la situation. Le Jury a observé que de nombreux candidats semblaient utiliser une « liste de contrôle », assimilable à un modèle de réponse, plutôt que de traiter de façon logique des questions pertinentes à l'étude de cas. On rappelle aux candidats qu'il faut réfléchir aux questions. Il ne sert à rien de présenter une analyse de la situation de plusieurs pages si l'information n'est pas utilisée dans l'analyse des questions. L'analyse de la situation devrait plutôt porter sur les éléments qui ont changé par rapport à l'étude de cas du module de synthèse ou sur ceux qui auront une incidence sur les décisions. Ces faits peuvent ensuite être liés à l'analyse ultérieure.

Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas PRI)

Comme pour la version 1, la plupart des candidats ont présenté une analyse de la situation appropriée et ont repéré les facteurs importants qui avaient changé depuis l'étude de cas du module de synthèse ou qui étaient nouveaux et propres à PRI. La lacune de nombreux candidats est de ne pas avoir lié l'évaluation de la situation à l'analyse des questions. Par exemple, beaucoup ont relevé la mission et l'énoncé de valeurs de PRI, mais ont omis d'intégrer ces éléments à l'analyse du meilleur système pour PRI.

Un certain nombre de candidats ont simplement récapitulé les données de l'étude de cas, habituellement à l'aide de puces, sans expliquer pourquoi elles étaient assez importantes pour être énumérées. Par exemple, les candidats ont cité simplement que « Jeff veut prendre de l'expansion aux États-Unis », mais n'ont pas expliqué la pertinence de cette information ou son utilité dans leur analyse. Ou encore, les candidats ont mentionné le désaccord entre Jeff et George en ce qui concerne les stratégies futures, mais n'ont pas utilisé cette information dans leur analyse. Cette approche a été jugée insuffisante aux fins de l'analyse de la situation.

À l'autre extrême, des candidats ont fait une analyse de la situation beaucoup trop approfondie, recommençant toute l'analyse plutôt que de s'attacher aux changements, ce qu'on leur demandait expressément dans l'étude de cas.

On attendait des candidats qu'ils traitent trois grandes questions sur les plans opérationnel et stratégique : le choix d'un système de commerce électronique, l'expédition et la distribution, et l'accroissement éventuel des avoirs immobiliers. Les candidats auraient pu traiter deux autres questions : le conflit entre Jeff et George et le fait qu'une fois de plus, Martina a fait preuve de favoritisme à l'égard d'un membre de la famille dans le processus d'embauche. Certains candidats ont choisi de traiter la possible expansion aux États-Unis séparément, ce qui était aussi valable. Les candidats étaient orientés par le client vers toutes les questions, sauf celle de la gouvernance. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative.

La plupart des candidats ont cerné les principales questions et ont tenté de les traiter. Un nombre étonnant de candidats n'ont pas utilisé l'information tirée du sondage qui leur était fournie et qui aurait pu leur servir aux fins du choix entre les sites Alpha et Express ou des analyses portant sur l'expédition et l'entreposage. Une fois le lien établi entre l'information du sondage et les facteurs clés de succès, il était facile de formuler une recommandation étayée.

Les questions de l'étude de cas étaient très intégrées. Les meilleurs candidats ont vu les liens et les ont traités, alors que les candidats ayant le moins bien réussi ont eu tendance à traiter chacune des questions séparément. Par exemple, les questions concernant l'expédition, l'entreposage et les avoirs immobiliers étaient toutes liées et il était possible de suggérer des façons d'améliorer la position stratégique globale de PRI. La possible expansion aux États-Unis pouvait aussi avoir une incidence sur plusieurs questions. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir à la situation dans son ensemble, plutôt que d'examiner les questions une par une, de façon compartimentée.

Contrairement à ce qui avait été constaté lors des épreuves précédentes, les candidats ont pour la plupart effectué les calculs. Cependant, la qualité de leur analyse quantitative laissait souvent à désirer. Les calculs attendus étaient de base et très clairs, mais beaucoup de candidats ont commis des erreurs, et ont par exemple tenu compte des coûts non récupérables dans leur analyse des systèmes ou des coûts d'expédition, même si on indiquait qu'ils étaient facturés à 100 % aux clients.

Dans l'ensemble, les candidats ayant le mieux réussi ont clairement compris que leur rôle était d'évaluer, à la demande de Martina, si l'entreprise était sur la bonne voie. Leur analyse était axée sur les principaux facteurs de risque de PRI sur le plan stratégique, et intégrait les données pertinentes du cas ainsi que des éléments de leur analyse de la situation, de façon à présenter une conclusion globale quant à l'orientation de PRI et aux mesures à prendre pour maintenir sa position sur le marché. Les candidats faibles n'ont pas fourni de conclusion globale et n'ont parfois pas su faire de constat concernant les questions distinctes.

Les candidats doivent se rappeler que le fait de formuler une conclusion quant à leur opinion est important, en particulier lorsque des listes des avantages et des inconvénients sont présentées pour chaque option. Lorsqu'il y a plusieurs questions en jeu, et qu'il est recommandé de traiter certaines d'entre elles et d'autres non, il faut présenter un résumé pour indiquer quelles mesures devraient être entreprises en premier et pourquoi. Dans le cas présent, comme les questions étaient très liées, une conclusion globale permettait au candidat de démontrer sa capacité de réflexion stratégique.

Bon nombre de candidats ont énuméré les avantages et les inconvénients sous forme de listes à puces, et n'ont fourni que très peu d'explications dans leur réponse. Cette façon de communiquer a été jugée insatisfaisante puisqu'elle débouchait sur des réponses qui prêtaient à confusion et qui, dans bon nombre de cas, étaient difficiles à comprendre.

Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas FVT)

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'analyse de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques. La majorité des candidats ont aussi eu recours à l'information fournie dans l'étude de cas (p. ex., les ratios financiers et les données de référence sectorielles) pour effectuer une évaluation financière générale de FVT. L'élément le plus souvent utilisé de l'analyse de la situation était l'intérêt pour la nouvelle technologie (c.-à-d. la nouvelle mission et la tendance vers les nouvelles technologies). Certains candidats ont calculé la clause restrictive à partir des états financiers préparés à l'interne, puis l'ont recalculée en tenant compte de leurs recommandations quant au financement.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont simplement récapitulé les données de l'étude de cas ou ont présenté une analyse de la situation trop approfondie, refaisant toute l'analyse au lieu de se limiter aux changements comme cela leur était précisément demandé dans le cas.

Les candidats doivent se rappeler que l'objectif de l'analyse de la situation est de relever les changements survenus par rapport à la situation décrite au module de synthèse 1. Le but n'est pas de faire une analyse FFPM complète ni une analyse indépendante pour laquelle des points seraient accordés. Seule l'intégration de l'information dans l'analyse des questions spécifiques est utile.

Les candidats devaient analyser cinq questions, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Quatre d'entre elles portaient sur des possibilités d'investissement que les candidats devaient analyser, et la cinquième question, vers laquelle les candidats n'étaient pas expressément dirigés, portait sur les enjeux éthiques et de gouvernance auxquels FVT était confrontée. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative de chacune des quatre possibilités d'investissement. Ils devaient aussi intégrer les données de

l'étude de cas afin de faire ressortir au moins une des questions d'éthique et de gouvernance et de recommander des mesures appropriées.

De façon générale, la plupart des candidats ont présenté une réponse équilibrée, comprenant une analyse qualitative suffisamment approfondie de chaque question, et ont démontré certaines compétences en calcul pour la plupart des questions principales. Les candidats ayant le mieux réussi ont eu tendance à analyser les questions en tout premier lieu sous l'angle des incidences stratégiques. Les candidats plus faibles ont souvent énuméré des éléments qualitatifs généralement tirés du cas, et ont aussi insisté sur les facteurs de décision opérationnelle. Certains n'ont pas su utiliser l'information quantitative de manière utile pour FVT. On rappelle aux candidats que le fait d'éviter de faire des calculs est une omission fatale en ce qui concerne l'épreuve du Jour 1. Il leur est fortement recommandé d'effectuer une analyse quantitative et qualitative équilibrée. À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels, sachant que ceux-ci sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions stratégiques plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, ils devaient comprendre que FVT avait des contraintes financières, comme la clause restrictive financière et la limite de dépenses en investissement (2,5 M\$), dont il fallait tenir compte dans l'évaluation des options d'investissement. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas compris les contraintes avec lesquelles FVT devait composer.

Les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers les questions d'éthique et de gouvernance, mais plusieurs exemples de ces questions leur étaient fournis dans l'étude de cas. Bon nombre ont remarqué les actions contraires à l'éthique prises par Zobair et ont mentionné qu'il fallait remettre les points FLIXREWARDS aux clients afin de préserver la réputation de FVT. Cependant, certains candidats n'y ont vu aucun problème, ce que le Jury a trouvé déconcertant. On attend des candidats qu'ils analysent les questions éthiques qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise, même s'ils ne sont pas expressément orientés vers elles. Les candidats doivent prendre du recul et intégrer toutes les données de l'étude de cas afin de repérer les questions vers lesquelles ils ne sont pas dirigés.

On attend des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune des analyses qu'ils effectuent, et leurs conclusions doivent être conformes aux analyses présentées. Il n'y avait pas de bonne solution unique pour l'étude de cas FVT. Les meilleurs candidats ont présenté des conclusions détaillées sur chacune des questions analysées. La plupart des candidats ont tenu compte des contraintes indiquées dans l'étude de cas en comparant les investissements nécessaires pour chaque projet à la limite de dépenses, ou en tentant de recalculer les clauses financières restrictives en fonction des projets recommandés.

Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement. La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage compréhensible. Cependant, certains candidats ont présenté une annexe difficile à suivre dans Excel. L'utilisation d'une matrice décisionnelle et de la présentation en colonnes dans Word (avec énumération des avantages et inconvénients) n'est pas une technique de communication efficace parce que ce format ne permet pas de présenter le processus de réflexion de façon claire.

Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Les paragraphes qui suivent traitent des forces ainsi que des faiblesses généralisées relevées par le Jury d'examen quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

Connaissances techniques

La plupart des candidats ont su démontrer leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. En général, les candidats ont satisfait à la plupart des critères de profondeur et d'étendue des compétences. Les paragraphes qui suivent donnent des exemples de faiblesses techniques relevées quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 qui expliquent en partie les résultats les plus faibles obtenus aux occasions d'évaluation (OE) en cause.

La plupart des candidats ont fait une analyse complète des questions comptables de base, mais ils ont eu du mal à analyser les questions plus complexes. À l'OE commune 3 (projet BET) l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas toujours compris comment appliquer les critères de comptabilisation des produits tirés de contrats à long terme. Certains candidats ont appliqué les critères généraux de comptabilisation des produits et conclu que, puisque le contrat n'avait pas été entièrement exécuté, aucun produit ne pouvait être comptabilisé, et ce, même si le *Manuel* permet l'utilisation de la méthode à l'avancement lorsque certains critères sont respectés. D'autres candidats ont eu recours à cette méthode, mais ne l'ont pas appliquée correctement. À l'OE commune 5 (dépréciation des immeubles), de nombreux candidats ont eu de la difficulté à expliquer les étapes à suivre pour évaluer la perte de valeur d'un actif. Les candidats ont souvent confondu les dispositions des IFRS et celles des NCECF sur la dépréciation d'actifs et, de ce fait, ont commis des erreurs dans leur analyse. Par exemple, des candidats ont suggéré de déprécier les actifs en question pour les ramener à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à leur valeur d'utilité (concepts des IFRS) au lieu d'appliquer la méthode en deux étapes des NCECF, c'est-à-dire de déterminer d'abord si la valeur comptable de l'actif excède le total des flux de trésorerie non actualisés futurs et, si c'est le cas, à ramener cette valeur comptable à la juste valeur de l'actif.

À l'OE 8 (indépendance) du rôle en Certification, de nombreux candidats ont eu de la difficulté à appliquer les bons concepts d'indépendance, optant souvent pour des concepts non pertinents tirés de la NCA 200, comme la compétence professionnelle. Un grand nombre de candidats qui ont traité des concepts appropriés ont toutefois eu du mal à y appliquer correctement les données du cas. Par exemple, nombre d'entre eux ont conclu qu'il y avait une menace liée à l'autocontrôle, même s'il était très peu probable que des travaux fournis dans le cadre des missions de conseil soient utilisés pour l'audit.

À l'OE 13 (mission) du rôle en Gestion de la performance, les candidats ont eu du mal à réviser l'énoncé de mission. De nombreux candidats ont recommandé des améliorations superficielles, comme l'ajout des mentions « jeunes et familles » ou « Prince Joel et Bluebell » à l'énoncé de mission existant parce qu'un énoncé de mission doit répondre aux questions « qui sont les clients visés? » et « où seront exercées les activités ? ». Bien que pertinents, ces points étaient les plus évidents. Les candidats auraient également dû analyser des enjeux plus vastes, comme les facteurs macroéconomiques auxquels FRE était confrontée. Ils auraient aussi pu se pencher sur les raisons qui avaient amené Gloria à créer FRE et sur son désir d'obtenir des fonds supplémentaires pour offrir davantage de logements abordables.

Toujours à l'épreuve du Jour 2, les candidats ayant opté pour le rôle en Fiscalité ont démontré une maîtrise suffisante des compétences techniques à l'égard des questions simples, mais ont eu de la difficulté à le faire dans le cas des concepts complexes. Par exemple, ils ont eu fort à faire pour comprendre la nature du contrôle de fait (OE 9) et n'ont, dans bien des cas, pas compris que le contrôle de droit n'était pas la seule forme de contrôle à prendre en compte. Ils ont aussi eu du mal à cerner les incidences fiscales du don d'actions d'une entreprise à capital fermé à un organisme de bienfaisance (OE 11). Ils ont plutôt traité ces actions comme s'il s'agissait d'actions

d'une société ouverte ou n'ont pas utilisé leur juste valeur pour les calculs liés à ce don. Enfin, dans leurs réponses sur la correction des erreurs des années précédentes (OE 13), les candidats ont invariablement utilisé un délai de prescription erroné ou indiqué qu'il était impossible de corriger les erreurs.

C'est à l'égard des OE en Certification et en Finance que les candidats ont éprouvé le plus de difficultés à l'épreuve du Jour 3. Le contexte de la mission d'examen de l'OE 5 (procédures d'examen) de l'étude de cas 1, où ils devaient fournir des procédures d'examen précises, leur a particulièrement donné du fil à retordre. Certains candidats ont semblé comprendre que les missions d'examen se fondaient principalement sur des entretiens, des demandes d'informations et des procédures analytiques; ils n'ont pas su transposer cette compréhension en procédures concrètes.

Les candidats ont aussi eu du mal avec les OE en Finance de l'épreuve du Jour 3. À l'OE 3 (évaluation d'entreprise) de l'étude de cas 2, ils ont eu fort à faire pour calculer le BAIIA. La plupart d'entre eux n'ont pas réussi à apporter un nombre suffisant d'ajustements de normalisation au bénéfice pour calculer le BAIIA, un concept élémentaire en finance. Les candidats ont également éprouvé des difficultés à l'OE 5 (nouveau matériel) de l'étude de cas 3, la majorité d'entre eux n'ayant pas différencié la décision d'aller de l'avant ou non de celle portant sur le financement. La plupart ont examiné les deux décisions en même temps et ont présenté des calculs pour chacune des options de financement, ce qui a donné lieu à des calculs qui n'étaient pas comparables entre eux. Par exemple, des candidats ont tenu compte des entrées de trésorerie nettes différentielles pour certaines options, mais pas pour d'autres. Des candidats ont également inclus les coûts d'entretien et de réparation dans les paiements au titre de la location, mais pas dans les autres options. L'utilité de leur recommandation pour le client s'en est trouvée réduite.

Enfin, les candidats ont fait preuve d'un manque de connaissances à l'OE 3 (centres de responsabilité et fixation des prix de cession interne) de l'étude de cas 3 de l'épreuve du Jour 3. Un grand nombre de candidats ont dressé la liste des types de centres de responsabilité possibles et donné des explications sur chacun, et ont aussi suggéré diverses méthodes de fixation des prix de cession interne pouvant être utilisées. Ils ont toutefois eu beaucoup de mal à appliquer la théorie au scénario présenté. Bon nombre de candidats ont décrit la situation en cours, mais ont eu de la difficulté à expliquer pourquoi les centres de responsabilité ou la politique de fixation des prix de cession interne étaient, selon eux, adéquats ou non. Beaucoup de candidats n'ont fourni aucune explication, tandis que d'autres ont fait des recommandations inappropriées, par exemple considérer la division Fabrication comme un centre de profit afin de réaliser un profit et d'améliorer la rentabilité globale de la société. Les candidats semblaient avoir suffisamment de connaissances techniques pour décrire les solutions possibles d'un point de vue théorique, mais pas assez pour appliquer ces solutions à la situation du client et résoudre les problèmes.

Les candidats doivent se rappeler que, pour réussir l'EFC, ils doivent posséder une solide base de connaissances techniques afin de pouvoir démontrer clairement leurs compétences professionnelles, exercer leur jugement et ainsi démontrer leurs compétences.

Analyses génériques ou non étayées

Dans toutes les épreuves, on a observé que bon nombre de candidats mentionnaient des données de l'étude de cas sans expliquer leur pertinence quant à l'analyse en cause ou à la position soutenue. De plus, des candidats ont formulé des commentaires d'ordre général ou tiré des conclusions sans intégrer les données des études de cas à leur analyse des questions, d'où

le caractère superficiel de celle-ci. Voici certains des commentaires du Jury d'examen sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

À l'OE 14 (rapports spéciaux) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont proposé plusieurs rapports pertinents qui pouvaient répondre aux exigences du ministère. Cependant, les candidats ont habituellement décrit les rapports possibles de manière très générale, souvent sans indiquer pourquoi chaque rapport serait pertinent dans le cas précis de FRE et répondrait aux besoins des utilisateurs.

À l'OE 12 (situation financière et rendement) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, bon nombre de candidats ont réalisé une analyse très sommaire des ratios, et leurs explications des tendances n'étaient pas du tout adaptées au contexte des immeubles locatifs de FRE. Par exemple, des candidats ont fait référence à des notions comme celles des « ventes », des « créances » ou des « stocks », qui ne s'appliquent pas tout à fait au contexte immobilier.

À l'OE 14 (rapports) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont fourni qu'une analyse théorique des états financiers sans faire référence à FRE. Par exemple, certains ont recommandé la préparation d'un état des flux de trésorerie, puis ont expliqué que cet état pouvait fournir une bonne indication des liquidités dont dispose une société. Toutefois, des données de l'étude de cas auraient pu être utilisées pour expliquer l'utilité d'un état des flux de trésorerie pour FRE, comme le fait que le ratio de liquidité générale de la société se situait en deçà de 1,0 et que sa marge de profit était très faible, ce qui montrait qu'il était important pour le conseil de suivre de près en tout temps la situation de trésorerie de FRE.

Les candidats ont éprouvé des difficultés aux OE en Certification de l'épreuve du Jour 3. Les analyses fournies étaient parfois de nature générale et peu étayées. Les candidats ont eu du mal à proposer des procédures utiles pour les scénarios présentés, nombre d'entre eux ayant suggéré des procédures génériques pouvant s'appliquer à n'importe quel type de mission. À l'OE 4 (mémo de la planification de la mission d'examen) de l'étude de cas 1 de l'épreuve du Jour 3, il leur a été difficile d'utiliser des données du scénario pour décrire les aspects importants de la société et les secteurs à cibler. Par exemple, certains candidats ont suggéré, entre autres, de déterminer si les méthodes comptables en place étaient appropriées ou de s'informer sur les opérations inhabituelles, sans proposer de procédures à l'égard des sources de produits et des charges d'ECCS. Par ailleurs, les procédures évoquées étaient souvent décrites en termes vagues, à l'aide d'expressions comme « nous devrions vérifier » et « il faut nous assurer ». La même chose s'est produite à l'OE 5 (procédures de l'ARC) de l'étude de cas 2, où les candidats devaient donner des exemples de procédures que l'ARC serait susceptible d'appliquer durant la vérification de la déclaration de revenus de 2015 de Roxanne. Beaucoup de candidats ont répondu que Roxanne devait veiller à conserver ses reçus, sans fournir d'exemples des procédures que l'ARC pourrait mettre en œuvre.

Les candidats doivent s'assurer de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » lorsqu'ils expriment un point de vue à l'aide des données d'une étude de cas. Ils doivent se rappeler que, pour démontrer leur compétence à l'EFC, ils doivent fournir des arguments étayés et fournir des points de vue défendables qui sont rattachés aux éléments des études de cas.

Analyses non pertinentes

Le Jury d'examen a remarqué que ce problème était beaucoup moins préoccupant que lors d'examens précédents. Des candidats ont tout de même fourni parfois des analyses non pertinentes.

Aux OE communes de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont traité du projet BET comme s'il s'agissait d'une subvention et ont tenté d'appliquer les critères relatifs aux gains éventuels à l'égard de la contestation de l'évaluation foncière, de la partie exploitation du projet BET ou des crédits perdus du programme LPA. L'application de ces dispositions du *Manuel* à ces questions n'était pas pertinente, et témoignait dans l'ensemble d'une mauvaise compréhension du scénario présenté.

Des candidats ayant choisi le rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2 ont consacré trop de temps à l'analyse de situation, ne faisant simplement que reformuler des données de l'étude de cas, ce qui était inutile. Il est possible qu'ils aient utilisé l'examen de l'an dernier comme modèle, car une analyse de la situation était alors exigée pour ce rôle de l'épreuve du Jour 2.

À l'OE 7 (indicateurs de performance) de l'étude de cas 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont mal compris leur rôle et, au lieu de présenter des indicateurs pour établir dans quelle mesure ECSS respectait sa mission, ils ont fourni des conseils sur la manière dont la société pourrait réaliser sa mission. Par exemple, au lieu de proposer un moyen d'évaluer la satisfaction de la clientèle, des candidats ont suggéré des façons d'accroître cette satisfaction.

Les candidats doivent user de leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer. Lorsque l'étude de cas leur fournit peu de données, ils doivent s'interroger sur le caractère approprié de leur analyse et se demander si cette dernière est utile et pertinente pour le client ou l'utilisateur du rapport, et pourquoi. Dans l'affirmative, ils peuvent alors effectuer leur analyse.

Remise en question de données des études de cas

On a observé, à l'EFC de 2017, une augmentation de la proportion de candidats ayant remis directement en question, voire contredit les données fournies dans les études de cas, même lorsque l'information leur était présentée par des sources faisant autorité.

Par exemple, à l'OE 6 commune (poursuite) de l'épreuve du Jour 2, des candidats n'ont pas tenu compte du fait que l'avocate ne pouvait pas se prononcer sur l'issue probable de la poursuite en raison d'un manque d'information, et ont plutôt conclu qu'il était probable qu'un événement futur confirmerait qu'un actif avait subi une dépréciation ou qu'un passif avait été créé avant la date du bilan, ce qui contredisait l'information présentée.

Dans l'OE 8 (indépendance) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, un grand nombre de candidats ont fait fi des instructions de l'associé, qui avait précisé que les missions de conseil pouvaient être réalisées, et ont plutôt indiqué que le cabinet devrait s'en retirer.

Dans le rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, l'associé au cabinet de CPA rappelait au candidat que l'immeuble ne serait pas admissible comme bien de remplacement, puisqu'il s'agit d'un bien locatif. En dépit de cette indication, un nombre considérable de candidats ont choisi d'analyser les règles relatives aux biens de remplacement.

Par ailleurs, dans les rôles en Fiscalité, en Finance et en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, il était indiqué que FRE avait comptabilisé correctement le programme LPA aux fins de la publication de l'information financière. Pourtant, des candidats ayant choisi ces rôles ont analysé des aspects de l'information financière de ce programme.

À l'OE 5 (nouveau matériel) de l'étude de cas 3 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont inclus l'impôt dans leurs calculs, même s'il était expressément précisé de ne pas tenir compte des incidences en matière d'impôt. Il était également demandé de ne pas considérer les incidences en matière de présentation de l'information financière pour le moment, mais certains candidats ont tout de même traité du traitement comptable de l'achat de nouveau matériel et se sont demandé si le contrat de location serait considéré comme un contrat de location-acquisition ou un contrat de location simple.

Les candidats doivent se rappeler que, bien qu'ils doivent faire preuve d'esprit critique quant à l'information provenant de sources peu fiables, ils doivent éviter de remettre en question tous les renseignements qui leur sont présentés. Ils doivent faire preuve de jugement lorsque vient le temps de déterminer à quels renseignements ils peuvent se fier et à quels moments ils doivent exercer leur esprit critique.

ANNEXE A

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

Conception de l'EFC

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

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

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 60 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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

L'élaboration des guides de correction et le centre de révision provincial

Environ trois mois avant la finalisation et l'impression de l'Examen final commun, les études de cas et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats.

Le centre de correction de septembre 2017

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 225 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2017. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les huit permanents du service Évaluation et diplômés étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas FVT a été corrigée par une équipe de 33 correcteurs à Montréal du 13 au 28 octobre 2017. La version 2 de l'étude de cas PRI a été corrigée à distance par une équipe de 4 correcteurs du 13 au 28 octobre. [Voir le Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2016 pour de plus amples informations sur la correction de la version 1 de l'étude de cas PRI.]

Épreuve du Jour 2 : Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 71 correcteurs à Montréal du 7 au 20 octobre 2017. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 18 correcteurs du 7 au 21 octobre 2017. Les deux autres rôles (Fiscalité et Finance) ont été corrigés par une équipe de 12 correcteurs à Toronto pendant une période de sept jours au début d'octobre, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Deux des trois études de cas ont été corrigées à Montréal du 13 au 28 octobre 2017. La troisième étude de cas a été corrigée à distance pendant la même période. Au total, l'épreuve du Jour 3 a nécessité la participation de 89 correcteurs.

Avant la tenue du centre de correction, des membres du Jury, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant cinq jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin. Les commentaires écrits soumis par les réviseurs provinciaux au sujet des guides de correction ont été soigneusement pris en compte pendant cette précorrection.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont remis les guides de correction aux correcteurs. Avant de commencer la véritable correction, ils ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments du guide de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Toutes les équipes, pour les épreuves de chacun des jours, comptaient un chef, entre deux et sept chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Chaque équipe comptait au moins un correcteur capable de corriger dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et l'excellence dans le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrigé — des copies afin de s'assurer

que les occasions d'évaluation étaient corrigées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues.

Correction des cas tangents (versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

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

Appel portant sur les résultats et demande d'analyse de la performance

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats ou demander une analyse de la performance aux épreuves du Jour 1, du Jour 2 et du Jour 3, ou aux trois épreuves.

Procédure d'appel

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

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

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

Les résultats des appels sont transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

ANNEXE B

**MODULE DE SYNTHÈSE 1
ÉTUDE DE CAS PRI**

Module de synthèse 1

Phoenix Risen inc. (PRI) – Cas

(Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens.)

Nous sommes le 12 mai 2016, et vous, CPA, travaillez chez Phoenix Risen inc. (PRI) en tant qu'analyste principal. Vous êtes devenu une véritable personne-ressource pour Martina Legault, directrice générale de PRI. Consciente de la valeur de votre titre professionnel, celle-ci vous demande de travailler avec les diverses équipes au sein de PRI pour fournir des conseils sur un certain nombre de questions en vue d'aider aussi bien PRI que la famille à aller de l'avant. Vous vous occupez principalement de la chaîne Phoenix, mais vous pouvez être appelé à fournir une assistance dans d'autres secteurs également.

La direction vous a demandé de l'aider à effectuer une analyse stratégique et à définir une nouvelle orientation pour la société. PRI s'interroge sur sa capacité à suivre les tendances et à poursuivre sa croissance dans l'environnement actuel du commerce de détail. On aimerait également que vous analysiez diverses questions d'exploitation et suggériez des solutions.

On vous a fourni les renseignements ci-après aux fins de votre examen et de votre analyse.

Phoenix Risen inc. (PRI)

PRI est une société fermée canadienne constituée en 1943 qui exploite de grands magasins de vente au détail. L'entreprise a été fondée par les frères Pierre et Marcel Legault. La famille de magasins PRI est encore détenue et exploitée par la famille Legault aujourd'hui. La chaîne Phoenix constitue le cœur même de PRI. En tant que chaîne nationale de grands magasins, Phoenix a su s'imposer dès le départ comme une icône du secteur du commerce de détail au Canada et son image de marque bénéficie d'une forte notoriété.

Renseignements sur le secteur d'activité

Le concept de grand magasin

Il fut un temps où les grands magasins occupaient une place de premier plan dans le commerce de détail au Canada. Ce concept remonte au début du 20^e siècle, lorsqu'est née la culture de consommation de masse. Les modes changeaient et l'expansion de la classe moyenne a fait s'accroître le nombre de gens pour qui le magasinage était

devenu un plaisir plutôt qu'une nécessité. En outre, à une époque où les femmes étaient astreintes à certaines normes de comportement précises, la fréquentation des magasins constituait non seulement un passe-temps acceptable, mais une activité à laquelle une femme pouvait s'adonner sans devoir être accompagnée. C'est ainsi que le grand magasin est devenu un lieu d'activité sociale pour la femme de la classe moyenne¹.

Les grands magasins dans lesquels les consommateurs pouvaient acheter tout ce dont ils avaient besoin sont alors devenus la pierre angulaire du monde du commerce de détail en Grande-Bretagne et en Amérique du Nord. Ces magasins ont su prospérer en offrant aux consommateurs un lieu où ils pouvaient trouver de tout, sous un même toit, autrement dit, des magasins de grande taille qui offraient un vaste éventail de produits aux consommateurs.

Aujourd'hui, les grands magasins peinent à rester pertinents. Avec l'ascension des magasins spécialisés qui se concentrent sur un seul domaine, par exemple les grandes surfaces axées sur les appareils électroniques ou les fournitures de bureau, les consommateurs privilégient les magasins qui peuvent répondre à des besoins spécifiques.

Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs trouvent plus pratique d'utiliser les sites d'achat en ligne pour effectuer leurs achats. Alors que les grands magasins s'efforçaient de réunir en un seul lieu tout ce dont le consommateur pouvait avoir besoin, ce même consommateur a accès à tout sur Internet au moyen d'un simple clic de la souris. Cela crée certains défis, car les consommateurs sont plus à même de « comparer avant d'acheter » et de retenir le détaillant qui leur offre le meilleur prix.

Le marché du commerce de détail au Canada

La plus récente génération de consommateurs est celle des membres de la génération Y. Essentiellement, les « Y »² sont nés entre 1980 et 2000. Ils ont depuis peu un revenu disponible et un meilleur pouvoir d'achat, et ils ne font pas leurs achats de la même façon que leurs parents. Les Y, qui sont souvent décrits comme ayant tendance à croire que tout leur est dû, sont en réalité (fait étonnant) très prudents avec leur argent³. Ils passent beaucoup de temps à faire des recherches sur les produits avant d'acheter, et la plus grande part de ces recherches se font en ligne. Ils ont tendance à privilégier les produits qui résisteront à l'épreuve du temps, et prisent la qualité et la durabilité. Ils socialisent différemment aussi. Alors qu'il fut longtemps un lieu de rencontre pour de nombreux jeunes adultes, le centre commercial a été remplacé par les cafés et d'autres lieux sociaux.

¹ [<http://www.patrimoinehbc.ca/hbcheritage/history/social/ConsumerExperience/les-grands-magasins>] (Consulté le 12 janvier 2015).

² STRAUSS, William, et Neil HOWE. *Millennials Rising: The Next Great Generation*, 2000, ISBN 0-375-70719-0, p. 370. Consulté le 12 janvier 2015.

³ [<http://www.businessweek.com/articles/2014-04-25/millennials-are-careful-frugal-shoppers-who-buy-for-the-long-term>] (Consulté le 12 janvier 2015).

Les membres de cette nouvelle génération ont également tendance à faire plusieurs choses en même temps et à faire leurs achats à l'ordinateur ou sur un téléphone intelligent, ce qui leur permet de magasiner peu importe où ils se trouvent. On prévoit que, d'ici 2018, les ventes en ligne auront doublé par rapport à leurs niveaux actuels, et représenteront plus de 6 % du total du marché⁴. Et on s'attend à ce que ce taux ne fasse qu'augmenter au fil des ans.

En 2013, Industrie Canada a publié une Mise à jour sur les tendances en consommation sur l'évolution du marché de détail au Canada. Le contenu de ce rapport indique qu'une société comme PRI devra tenir compte de nombreux facteurs pour assurer son avenir auprès de la génération Y et, ultérieurement, de la génération Z.

Renseignements généraux sur la société

Pierre et Marcel Legault ont chacun investi 1 000 \$ dans les actions de PRI lors de son démarrage. Ils ont également conclu une entente stipulant que la structure de propriété future de la société devrait inclure tous leurs descendants selon une répartition juste et équitable (voir l'Annexe 1 pour un sommaire de l'histoire de la famille).

Lorsque Marcel est décédé en 1970, ses actions ont été rachetées par la société, et Pierre est alors devenu l'unique propriétaire de PRI.

En 1972, au moyen d'un gel successoral, Pierre a cristallisé la valeur de la société dans des actions privilégiées avec droit de vote de catégorie A. Ces actions ont été rachetées sur une période de 10 ans, pour permettre à Pierre et à Anne-Marie de vivre confortablement jusqu'à la fin de leurs jours.

Jacques et Stéphane ont alors acquis chacun 50 % des actions ordinaires, à un coût de 1 000 \$ chacun.

L'Annexe 2 présente l'organigramme actuel de la société.

Les entreprises de PRI

Phoenix

Phoenix a été bâtie sur la conviction que « des valeurs solides sont un gage de profit ». Les frères Legault avaient à cœur le renforcement des collectivités et leur but était de créer un magasin qui rassemblerait les gens et mériterait leur considération.

Phoenix s'approvisionne exclusivement en produits de la plus haute qualité afin que les clients soient satisfaits de leurs achats, estimant que cela lui permet d'établir des liens à vie et de fidéliser sa clientèle. La majorité des produits mis en vedette dans les magasins sont fabriqués au Canada, non seulement pour des raisons de qualité, mais

⁴ [http://www.huffingtonpost.ca/2014/06/27/canadian-shopping-mall-retail-brands-dying_n_5534651.html] (Consulté le 12 janvier 2015).

aussi parce que cela permet de promouvoir les entrepreneurs canadiens. Phoenix a gagné le respect d'autres entreprises et est reconnue pour être à la fois équitable et généreuse, et souscrire à des normes morales élevées et donner la priorité aux produits fabriqués de façon éthique.

Cinder

Voyant que les grands magasins étaient en passe de devenir un marché de niche, PRI a acquis Cinder afin d'élargir la clientèle de PRI sur le marché canadien. Cinder est une chaîne de magasins à grande surface qui aide PRI à demeurer un détaillant de prédilection pour les Canadiens. Cette chaîne offre une expérience de magasinage différente de Phoenix, tout en offrant la fiabilité qui a toujours été le gage de Phoenix.

Cinder offre des produits de consommation courante à prix abordables. Dans le but de servir plus de Canadiens, Cinder a des magasins dans toutes les régions du Canada, principalement dans des petites villes.

Mission de la société

PRI est un détaillant canadien qui offre des produits aussi bien au consommateur à petit budget qu'au consommateur à la recherche de produits supérieurs. Bâtie sur les principes d'intégrité et de respect des clients, des fournisseurs et des employés, PRI est une entreprise familiale qui traite ses clients comme des membres de la famille.

Vision : Nous rendons facile aux Canadiens de faire leurs achats chez nous.

Mission : Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité dans les domaines des articles de maison et de la mode. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la qualité, le choix et la fiabilité du service.

Qualité – Qualité de service et excellente valeur. Qu'elle s'adresse au marché du haut de gamme ou au marché de masse, PRI offre des produits qui satisfont et dépassent les attentes de ses clients.

Choix – Nous cherchons à vous offrir plusieurs options pour répondre à vos divers besoins. La famille de magasins PRI offre un vaste éventail de produits pour satisfaire les Canadiens.

Fiabilité – PRI est une marque digne de confiance. Nous sommes déterminés à nous comporter dans nos relations avec nos clients et nos employés de manière à conserver et renforcer la confiance que nous accordent les Canadiens.

Phoenix	Cinder
<p>Depuis la création de PRI, les grands magasins de la bannière Phoenix dans l'ensemble du Canada proposent une expérience de magasinage complète en offrant des produits haut de gamme pouvant répondre aux besoins du consommateur le plus exigeant. Offrant un vaste éventail de produits de haute qualité fabriqués au Canada, Phoenix vous procure l'expérience que votre famille apprécie depuis les années 1940.</p> <p>Il existe 14 magasins Phoenix.</p>	<p>Cinder offre une expérience de magasinage différente au consommateur soucieux de son budget qui recherche des prix compétitifs et un vaste éventail de marchandises générales. Bas prix et vaste choix de marques bien connues sont les pierres angulaires de la bannière Cinder.</p> <p>Cinder pratique une politique de bas prix tout en respectant les valeurs de PRI et de la famille Legault.</p> <p>Il existe 75 magasins Cinder.</p>

Valeurs de la société

La famille Legault ne ménage aucun effort pour maintenir sa bonne réputation auprès des clients. Elle offre un service courtois, accepte facilement les retours et, de façon générale, fait de son mieux pour servir ses clients dans tous les magasins. Dans la famille de magasins de PRI, on estime que le client a toujours raison et qu'un client heureux sera fidèle.

PRI accorde le même traitement à son personnel. Au départ, PRI était une petite entreprise et son personnel était composé de membres de la famille ou de proches amis des frères Legault. Malgré l'essor de ses activités, PRI continue de traiter son personnel avec respect. La famille estime que, pour que les clients soient bien traités, il faut que les employés se sentent bien traités eux aussi. PRI a pris des mesures pour fidéliser son personnel, et offre des conditions de travail qui comptent parmi les meilleures dans le secteur et grâce auxquelles les employés peuvent envisager la vente au détail comme une carrière et non comme un simple boulot. Les employés peuvent travailler en toute confiance, car PRI leur offre un horaire de travail stable et tient compte de leurs besoins dans la planification des activités.

Équipe de direction

Stéphane et Jacques Legault

PRI, et particulièrement Phoenix, occupe une place importante dans la vie de Jacques. Après ses enfants, l'entreprise est ce qui lui tient le plus à cœur et il est très fier d'avoir participé à la création d'une institution emblématique sur le marché canadien.

Jacques s'est maintenant retiré de la société et il est heureux de laisser la jeune génération prendre la relève. Il laisse à la nouvelle génération le soin de prendre les décisions quant à l'avenir et d'en tirer tous les bénéfices. Il importe aussi pour lui et

pour Stéphane de s'assurer que tous les membres de la famille ne manquent de rien et que chacun de leurs enfants se sente valorisé et apprécié. Ils ont pris des dispositions testamentaires en ce qui a trait au transfert de leurs actions, mais ils envisagent tous deux d'y apporter des modifications. En effet, ils souhaitent procéder au transfert de la propriété de PRI maintenant au lieu d'attendre plus tard. Ils aimeraient profiter de la croissance de la société jusqu'à la fin de l'exercice 2016 pour s'assurer de disposer de moyens suffisants pour maintenir leur niveau de vie jusqu'à la fin de leurs jours, mais ils souhaitent que la totalité de la croissance future aille à la troisième génération des Legault qui travaillent pour PRI. Jacques compte se tenir à l'écart de la gestion des activités mais, tout comme Stéphane, il aimerait conserver le contrôle des droits de vote pendant un certain temps afin de contribuer à la résolution de tout litige qui pourrait survenir d'ici à ce que chacun se soit acclimaté à son nouveau rôle. Les frères Legault reçoivent actuellement des dividendes de la société. Le versement de ces dividendes cesserait au moment du transfert et aucun autre dividende ne serait versé jusqu'au rachat de leurs actions.

Les frères Legault souhaitent réduire le plus possible les impôts à payer et ni l'un ni l'autre n'a utilisé son exonération cumulative des gains en capital. Idéalement, ils aimeraient faire racheter 25 % de leurs actions en tranches égales au cours des cinq prochaines années, et que la part restante de 75 % soit rachetée ultérieurement, selon les besoins. On s'attend à ce que la trésorerie requise pour le rachat provienne en parts égales de Phoenix et de Cinder.

Jacques et Stéphane ressentent tous deux le besoin d'honorer la mémoire de Justine, décédée alors qu'elle était très jeune. Sa fille, Maggie, est sa seule descendante, et Jacques et Stéphane estiment que le tiers de la société bâtie par leurs pères appartient à Justine. La seule solution à cet égard consisterait à transférer une partie de la propriété de la société à Maggie, mais ils ne savent pas trop comment procéder.

Martina Legault

Martina accorde principalement son attention à Phoenix. Elle est fière du magasin bâti par son père et son grand-père. PRI a toujours placé les besoins des clients en premier et proposé un magasin qui reflète les valeurs de la famille, à savoir la qualité, l'honnêteté et le service attentionné. Il est très important à ses yeux de perpétuer les traditions de PRI et de Phoenix en restant fidèle à l'héritage de sa famille.

Georges et Jennifer estiment que des changements importants sont nécessaires pour permettre à PRI de retrouver son lustre d'antan, mais Martina n'est pas de cet avis. Alors que Martina lutte pour rester fidèle à ses valeurs, les autres membres de la famille tentent de changer l'entreprise en s'inspirant de leurs expériences antérieures sur des marchés plus jeunes. Martina est d'avis que Phoenix a déjà apporté des changements pour tenir compte des besoins qui ont été identifiés. Par le passé, la plupart des magasins Phoenix avaient pignon sur rue en plein centre-ville, et elle est heureuse que la famille ait décidé de les conserver jusqu'ici. Elle est fière du fait que PRI soit propriétaire de bâtiments phares et en assure l'entretien. Elle estime qu'il est important

que les marchandises offertes soient de haute qualité et souligne que PRI s'adresse à un client qui se soucie de l'expérience en magasin, et ne cherche pas uniquement à obtenir le plus bas prix. Elle estime qu'il faut maintenir ces magasins en place.

Martina est consciente que le marché et les consommateurs ont changé au cours des deux dernières décennies. Elle est persuadée que, fidèle aux valeurs de Phoenix, PRI a pris la bonne décision en ajoutant Cinder à la famille de magasins. De plus, Phoenix a étendu sa présence en ajoutant à ses magasins de centre-ville des magasins dans des centres commerciaux de banlieue et des magasins indépendants dans des zones commerçantes de banlieue. PRI tente ainsi d'attirer les acheteurs qui recherchent des produits haut de gamme tout en étant soucieux de leur budget, une mesure qui vise à tenir compte de l'évolution du marché. Martina estime que les magasins de centre-ville ont maintenu la qualité élevée de leurs produits et leurs marges plus élevées, tandis que des options plus économiques, fruit d'une combinaison de produits différente, sont offertes dans les magasins de banlieue. Ces options plus économiques ont réduit les marges de ces magasins, mais on s'attend à ce que le volume des ventes contrebalance en partie la réduction des marges. Les résultats financiers les plus récents de Phoenix ainsi que des renseignements sur les magasins sont fournis aux annexes 3 à 7.

Jennifer Legault

Jennifer estime que Phoenix a besoin d'une transformation en profondeur. Elle n'est pas d'accord avec les objectifs traditionnels de Martina pour PRI et estime qu'on pourrait faire davantage pour favoriser l'essor de la société. Il est temps selon elle d'aller de l'avant et de se mettre au goût du jour en adoptant de nouvelles façons de faire les choses. Jennifer est heureuse de s'être trouvé un allié en la personne de Georges.

En se basant sur son expérience, Jennifer croit qu'il est essentiel de comprendre et de cibler son marché au lieu de chercher à être tout pour tout le monde. Jennifer n'est pas d'accord avec la stratégie qui a été prise d'ouvrir en banlieue des magasins Phoenix qui offrent des produits de qualité inférieure à marges plus faibles. À son avis, cette approche sème la confusion dans l'esprit des clients et constitue une mauvaise décision de la part de la direction.

Maggie Smith

Maggie est très heureuse de faire partie d'une famille aussi dynamique. Elle consacre beaucoup de temps aux médias sociaux et le nouveau poste de vice-présidente, Médias sociaux, qu'elle occupe lui sied à merveille. Ses journées ne sont pas très exigeantes. Phoenix n'a pas d'audience sur les médias sociaux, car la plupart de ses clients préfèrent vivre l'expérience personnalisée en magasin. Maggie estime donc qu'il lui serait inutile de consacrer beaucoup de son temps à tenter d'interagir avec ces clients en ligne. Elle a créé une page Facebook sur laquelle elle publie chaque semaine la nouvelle circulaire du magasin. Cinder n'est pas présente sur le Web actuellement.

Maggie consacre la majorité de son temps à réseauter sur ses propres plateformes de médias sociaux et à s'assurer que le nom de Phoenix demeure visible. En tant que passionnée de magasinage qui aime donner des conseils mode au public, elle a lancé un blogue personnel qui génère un revenu de publicité d'environ 80 000 \$ par année et qui ne cesse de croître. Elle passe une bonne partie de son temps dans les bureaux du siège social, où elle travaille à son blogue et utilise les ressources de Phoenix pour rassembler de l'information sur les produits. Certains membres du personnel du marketing l'ont aidée à créer son site Web et à travailler avec les annonceurs. Sur son blogue, Maggie donne des conseils sur les endroits où aller pour obtenir les meilleures aubaines sur les vêtements griffés, ainsi que sur les imitations qui peuvent être achetées chez des détaillants meilleur marché. Elle tente de faire la promotion de Phoenix le plus souvent possible mais, pour être honnête avec ses lecteurs, elle mentionne d'autres détaillants si ceux-ci offrent de meilleurs prix ou des articles plus tendance.

Maggie préférerait travailler exclusivement à son blogue, car elle a une vie sociale remplie et apprécie ses temps libres. Elle a simplement besoin d'un revenu suffisant pour maintenir le style de vie auquel elle est habituée et n'a nullement envie de gérer l'entreprise ou de prendre des décisions.

Georges Legault

Le père de Georges était un grand sculpteur, mais il n'a jamais pris part aux activités de PRI. Georges n'a jamais vraiment considéré PRI comme l'entreprise de sa famille, mais il est conscient de l'héritage de son grand-père et est enthousiaste à l'idée de prendre part aux activités de l'entreprise.

Exploitation

Finances et comptabilité

Ligne de produits abandonnée

En 2012, Phoenix a créé sa propre ligne de poêles et casseroles en partenariat avec une émission de défis culinaires populaire aux heures de grande écoute à la télévision.

Phoenix avait acheté les droits requis pour faire fabriquer les poêles et casseroles par un fabricant de produits haut de gamme bien en vue. Ces droits lui ont coûté 1,2 million de dollars. Ils ont été inscrits en tant qu'immobilisation incorporelle dans les états financiers et sont amortis sur une période de 10 ans.

Les ventes de casseroles ont commencé en 2013, mais les résultats se sont avérés décevants. Malheureusement, au moment même où Phoenix lançait sa ligne de casseroles, un célèbre chef cuisinier a lancé une ligne d'articles de cuisine presque

identique produite par le même fabricant. Phoenix croit avoir été flouée par le fabricant, qui l'a incitée à acheter des droits dépourvus de valeur.

En 2013, PRI a dégagé un profit de 220 000 \$ sur sa ligne de casseroles, après quoi elle a subi en 2014 et 2015 des pertes totalisant 75 000 \$ et 325 000 \$, respectivement.

Le stock de casseroles restant est actuellement en liquidation à 50 % du prix coûtant. Phoenix a entrepris des procédures contre le fabricant, qu'elle poursuit pour déclarations mensongères.

Coûts liés à l'image de marque

Jennifer est impatiente de travailler à l'amélioration de l'image de marque de Phoenix et estime qu'une nouvelle approche marketing est nécessaire pour atteindre un plus vaste public. En juillet 2015, elle a signé un contrat de 1,5 million de dollars et versé un acompte de 500 000 \$ à une société spécialisée en image de marque pour mener une étude sur la bannière Phoenix et entreprendre l'élaboration d'un plan de marketing.

Lorsqu'elle a appris la nouvelle, Martina s'en est offusquée et a immédiatement arrêté le processus. Jennifer était autorisée à signer le contrat mais, habituellement, les ententes de cette envergure sont d'abord soumises à l'approbation du conseil d'administration. L'acompte de 500 000 \$ n'est pas remboursable et aucun travail n'a encore été accompli.

Martina a indiqué à Jennifer que le conseil discuterait à une date ultérieure de la question de savoir s'il y a lieu de redéfinir l'image de marque de la société, une fois que certaines décisions auront été prises à l'égard des autres stratégies envisagées actuellement par la société. Martina espère éviter qu'un coût de résiliation de contrat doive être passé en charges dans les états financiers, puisqu'il demeure possible que le projet portant sur l'image de marque se réalise.

Immobilisations corporelles

Améliorations locatives

Phoenix est propriétaire de quatre centres commerciaux et de deux magasins autonomes. Ces immeubles ont toujours affiché des taux d'occupation élevés et un faible taux de roulement, en raison principalement de leur emplacement et de la vigueur des marchés locaux.

En 2014, le centre commercial d'Edmonton a connu un ralentissement et Phoenix a commencé à avoir du mal à louer tous ses locaux. La situation a perduré tout au long de 2015. Croyant que le départ des locataires était en grande partie attribuable au besoin de rénover la devanture des magasins, Phoenix a présenté une offre à ses locataires au début de l'exercice en cours. Aux termes de cette offre, les locataires qui accepteront une prolongation de 10 ans de leur bail actuel recevront une somme pour

apporter des améliorations locatives. Les incitatifs à la location sont fonction de la nature des magasins et de leur chiffre d'affaires total. Phoenix n'a jamais offert d'incitatifs à ses locataires par le passé.

Le centre commercial d'Edmonton compte 71 magasins. Seize magasins ont accepté de prolonger leur bail de 10 ans et, en échange, Phoenix leur a versé au total 700 000 \$ en incitatifs au titre des améliorations locatives. Environ le tiers de cette somme sera consacrée à des améliorations dont Phoenix demeurera propriétaire à l'expiration du bail, comme l'éclairage. Le reste servira à financer les étalages, les enseignes, la peinture et d'autres éléments propres aux magasins. Ces améliorations devraient accroître la fréquentation du centre de 20 % et le chiffre d'affaires de Phoenix du même pourcentage.

Georges a établi quelques estimations et estime que des améliorations similaires sont requises dans d'autres immeubles de Phoenix pour les maintenir au niveau de qualité attendu. Les Legault ne pensent pas avoir le choix mais, compte tenu de toutes les exigences auxquelles la société doit répondre actuellement, ils ne voient pas très bien où ils trouveront les fonds nécessaires, car les emprunts bancaires viennent à échéance dans les prochaines années. Comme le marché a changé depuis les dernières négociations, on peut s'attendre à ce que le financement bancaire offert porte intérêt à des taux plus élevés et soit assorti de conditions plus strictes. Georges ne sait pas si c'est la meilleure solution. Pour pouvoir évaluer la situation, il aimerait connaître les flux de trésorerie prévus pour Phoenix pour les cinq prochains exercices. Les options de financement sont résumées à l'Annexe 8.

Discussion tenue lors d'une réunion de la famille Legault et du conseil d'administration

La famille et le conseil se sont réunis le 14 mars 2016 pour discuter de l'avenir de PRI.

Voici des extraits de la discussion qui s'est déroulée lors de la réunion.

Martina : J'ai réfléchi à la possibilité de fermer un certain nombre de magasins. Par exemple, certains de nos immeubles ont beaucoup de valeur. Il pourrait s'avérer plus rentable de fermer le magasin et de vendre ou louer l'immeuble à une autre partie. Bon nombre de nos immeubles ont une valeur élevée en raison de leur emplacement, mais ils ont grandement besoin d'être rénovés et le moment me semble bien choisi pour un changement, si changement il doit y avoir.

J'envisage même de fermer notre magasin de Vancouver. Pour conserver ce magasin et lui redonner son éclat d'antan, il faudrait engager des dépenses d'investissement considérables. Si nous décidions plutôt de louer l'immeuble, le locataire prendrait en charge l'essentiel des travaux d'ordre cosmétique et il ne nous resterait qu'à nous occuper de certains aspects structurels mineurs.

Lorsque le directeur général du centre commercial auquel notre magasin phare est physiquement rattaché a appris que nous envisagions de fermer, il m'a appelée presque immédiatement, à mon grand étonnement! Apparemment, il estime que la notoriété de notre image de marque accroît la fréquentation du centre commercial et, par le fait même, les loyers qu'il perçoit auprès de ses locataires. Il a fait une offre à Phoenix (**Annexe 9**), offre que je vous demanderais d'examiner et dans laquelle il nous propose d'acheter notre bâtiment pour ensuite nous le louer à un tarif raisonnable. Je dois admettre que la perspective de fermer le magasin phare me chagrine et, donc, que cette option m'intéresse. Cette nouvelle source de financement est bien tentante, mais je ne suis pas certaine de vouloir céder le titre de propriété de l'immeuble.

Georges : Pourrait-on discuter de l'idée de fiducie de placement immobilier (FPI) que je vous avais mentionnée? Il pourrait s'avérer judicieux de séparer les activités de gestion immobilière des activités de vente au détail de PRI.

Martina : Oui, je serais également ouverte à la possibilité d'un spin-off de nos activités immobilières. Nous possédons six biens immobiliers dans l'ensemble du pays (Annexe 7). Je ne sais pas trop en quoi consiste un spin-off et si c'est une bonne idée, mais il serait utile d'en apprendre davantage sur les conséquences d'une telle opération sur la société et de connaître les avantages qui pourraient en découler.

Georges : Nous avons beaucoup de valeur qui repose dans nos actifs immobiliers et je voudrais être sûr que cette valeur est gérée judicieusement. Je pense, comme Jennifer, que nous devrions évaluer la possibilité de fermer certains de nos magasins Phoenix, mais je tiens également à m'assurer que, si nous fermons un magasin pour louer l'espace à une autre partie, il n'y aura pas d'incidence sur les produits locatifs que nous percevons auprès des locataires actuels du centre commercial. Je n'ai aucune information sur l'incidence que la fréquentation de nos magasins peut avoir sur les centres commerciaux, mais il me semble que ce type d'information serait important.

Martina : J'aime bien l'idée de la cession-bail, en ce sens que nous pourrions conserver le magasin, mais également avoir accès au capital immobilisé dans le bâtiment. La cession-bail me donne ce que je veux, mais le loyer demandé semble un peu élevé. Cela dit, le DG semble être plus que disposé à travailler avec nous.

Jennifer : Dans notre secteur d'activité, la réussite dépend de la marge par pied carré et notre approche actuelle, qui combine marges élevées et faibles marges, nuit à PRI. Nous devons avoir une idée claire de ce que nous sommes et prendre les mesures nécessaires pour nous assurer que le marché comprenne bien qui nous sommes. Cinder, c'est notre chaîne pour petits budgets; Phoenix, c'est autre chose. Phoenix ne peut continuer à soutenir 14 magasins et nous devons choisir entre la banlieue et le centre-ville; nous ne pouvons pas avoir les deux.

Je crois qu'il pourrait exister une meilleure façon de cibler la bonne clientèle. En fait, je pense que, pour y parvenir, il faudrait acquérir une autre société. Il nous faut quelque chose pour attirer une clientèle plus jeune, sans nécessairement que ce soit un

magasin d'aubaines comme Cinder. Je crois que le moment serait bien choisi pour discuter de l'acquisition potentielle de Sparky limitée. Sparky est aussi un grand magasin, mais de taille beaucoup plus modeste que les palais à plusieurs étages de nos magasins Phoenix. Sparky cible un marché plus jeune, à la recherche de produits de qualité, mais dont le budget est plus limité. L'acquisition de Sparky nous permettrait à la fois de répondre à notre objectif de croissance et de perpétuer la tradition de nos autres magasins. J'ai rassemblé quelques renseignements préliminaires sur cette société (Annexe 10) pour nous permettre de déterminer si elle s'inscrirait bien dans notre stratégie.

Georges : J'ai un point de vue différent sur PRI. À mon avis, le fait de maintenir les choses telles qu'elles l'ont toujours été n'est pas la meilleure façon de faire honneur au passé – c'est une façon de mourir. Je crois que nous devons examiner attentivement notre stratégie actuelle et déterminer où nous voulons aller.

L'acquisition de Sparky me semble tout à fait logique. J'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour ces sociétés qui ont plusieurs bannières différentes correspondant chacune à un niveau de prix différent. Selon moi, avec Cinder et Phoenix, nous sommes en mesure de servir un plus vaste éventail de Canadiens. Sparky nous donnerait accès à la partie du marché qui nous échappe actuellement, à savoir le marché des jeunes acheteurs branchés qui opteront probablement pour le haut de gamme lorsque leur revenu le leur permettra. Nous toucherions des consommateurs qui sont susceptibles de faire la transition vers Phoenix dans quelques années. Je crains toutefois que Sparky soit une solution facile mais ne soit pas tout à fait compatible avec nous. J'aime toutefois leur présence en ligne et je me demande si Phoenix devrait s'engager dans cette voie. Je crois que nous devons nous ouvrir à l'idée de diversifier notre clientèle, et le commerce en ligne pourrait être la meilleure façon d'y parvenir. Cela dit, la faille de sécurité découverte chez Sparky m'inquiète.

Martina : Nous devons faire preuve de prudence à l'égard de ce type de magasin. Nous sommes tous au fait de ce qui est arrivé à l'un de nos concurrents récemment et des pertes qu'il a subies lorsqu'il a décidé de quitter le marché canadien. Nous devrions exiger un taux de rendement plus élevé, soit d'au moins 6 %, pour ce type d'investissement. J'aimerais également obtenir des calculs selon diverses méthodes d'évaluation pour m'assurer que l'évaluation est raisonnable.

Je sais que le magasinage en ligne gagne de plus en plus d'adeptes et, Georges, je comprends pourquoi tu préconises cette stratégie. J'ai appris que certains magasins s'étaient convertis en entrepôts de distribution. J'imagine que c'est une autre option envisageable.

Il serait important de s'assurer que la marchandise puisse être livrée rapidement et que les entrepôts se trouvent dans les emplacements les plus appropriés. Pour réussir dans le domaine du commerce électronique, il faut pouvoir réagir et livrer rapidement. Le groupe démographique que nous servons actuellement est toutefois plus âgé et je ne

suis pas sûre qu'ils voudront faire leurs achats en ligne. Pourquoi offrir quelque chose qui ne cadre pas avec le profil de notre clientèle actuelle?

Jennifer : C'est précisément pour cette raison que Phoenix devrait se lancer dans le commerce en ligne! C'est ainsi que nous pourrions attirer une clientèle plus jeune. À mon avis, Phoenix doit établir sa présence en ligne pour entrer dans le XXI^e siècle. J'ai réuni quelques renseignements préliminaires sur cette option (Annexe 11). Je crois que ce serait une très bonne chose pour PRI et que nous serions ainsi mieux à même d'attirer une clientèle plus jeune et l'inciter à faire la transition de Sparky à Phoenix. De plus, bon nombre de nos clients trouvent plus pratique de faire livrer leurs achats chez eux. Le monde a beaucoup changé et il faut que PRI commence à être de son temps.

Martina : Je suis disposée à examiner cette option, mais je tiens à un rendement sur l'investissement d'au moins 8 % pour les cinq prochaines années. J'aimerais que nous mettions en place un outil d'évaluation de la performance pour mieux suivre notre performance.

Maggie : J'adore magasiner en ligne! J'attends l'arrivée du messenger sur le pas de ma porte, et c'est comme si c'était Noël presque tous les jours!

Jennifer : La façon dont les clients, jeunes et moins jeunes, font leurs achats a beaucoup changé. Nous devons nous adapter aux préférences de nos clients.

Martina : Il nous faut aussi parler de Cinder. Cette société est demeurée assez stable depuis que nous l'avons acquise. Georges a pris les rênes en tant que directeur de l'exploitation lorsqu'il est entré au service de PRI mais, comme vous le savez, nous travaillons en étroite collaboration en tant qu'équipe au sein du conseil. Compte tenu des changements récents sur le marché et de la pression exercée par d'autres grands magasins, Cinder doit déterminer quelle sera sa stratégie pour conserver sa part de marché. Je sais que Georges a des informations à vous communiquer et j'aimerais obtenir vos réflexions préliminaires à ce sujet.

Georges : Cinder a toujours été le magasin dominant dans les marchés où elle est établie. Jusqu'ici, nous nous sommes toujours installés dans de petites villes où nous sommes le seul grand détaillant chez qui les clients achètent la quasi-totalité de leurs produits domestiques. Nous n'avons pas eu à rivaliser avec des magasins spécialisés, par exemple en fournitures de bureau, car la population n'est pas suffisante pour accueillir de tels détaillants. Bien sûr, on trouve dans ces villes un supermarché d'alimentation, car Cinder ne vend pas de produits d'alimentation. Une grande chaîne nationale est propriétaire de la majorité des magasins d'alimentation qui se trouvent dans ces villes. Nos magasins ont été durement touchés quand cette chaîne s'est mise à offrir des marchandises générales. Les gens doivent faire l'épicerie! Or, maintenant, ils peuvent acheter une bonne part des produits généraux (par exemple, la vaisselle, les jouets, les livres, etc.) qu'ils achetaient dans nos magasins il y a quelques années pendant qu'ils font l'épicerie.

Je sais qu'il nous faut trouver le moyen de rester dans la course et de récupérer la clientèle que nous avons perdue. J'ai du mal à définir la stratégie à adopter pour notre chaîne de magasins bon marché. J'ai réuni quelques informations sur les perspectives du marché pour Cinder et la possibilité d'ajouter les produits alimentaires à l'offre des magasins Cinder. Même si cela ne nous donnera pas une avance sur la concurrence, nous serons au moins en mesure de lutter à armes égales et de regagner une partie de clientèle perdue (Annexe 12).

Par ailleurs, pour améliorer les marges de nos magasins des grandes villes, nous pourrions peut-être envisager de remplacer certains de nos fournisseurs plus coûteux par des options moins coûteuses. Nous avons toujours vendu des manteaux d'hiver de marque maison fabriqués au Canada. Il s'agit d'un produit de base emblématique de notre image de marque. Ces manteaux ont toujours été fabriqués par un fournisseur situé à Yellowknife. Un autre fabricant nous a présenté une offre récemment. J'ai compilé quelques informations afin que vous puissiez examiner cette offre (Annexe 13).

Jacques : Comme vous le savez, Stéphane et moi souhaitons prendre notre retraite. Mais avant de partir, nous aimerions nous assurer que la structure de propriété de PRI soit appropriée pour tout le monde. La seule façon d'y parvenir serait de transférer une partie de la propriété à Maggie, mais je ne sais trop comment procéder. Je ne veux pas que Maggie détienne une plus grande part de la société que les autres, mais je tiens à ce qu'elle reçoive la part qui revient à sa mère de la valeur actuelle de la société. J'ai besoin d'une recommandation sur la façon de procéder, et de conseils sur les conséquences fiscales dont il faut tenir compte. Un expert a estimé la valeur actuelle de la société à 6,2 milliards de dollars.

Annexe 1 – Histoire de la famille Legault

Première génération

Pierre Legault (a épousé Anne-Marie en 1931)
(1912-1991)

Marcel Legault (a épousé Isabelle en 1940)
(1914-1970)

Pierre et Marcel ont ouvert le magasin général Phoenix ensemble en 1941. Le magasin a remporté un vif succès sur lequel les frères Legault ont su bâtir leur entreprise. Vers la fin des années 1950, Phoenix était devenu le grand magasin le plus emblématique du Canada.

Deuxième génération

Jacques Legault (fils de Pierre, a épousé Erica en 1961, dont il a divorcé en 1970, et épousé Heather en 1975)
(1933-)

Justine Legault (fille de Pierre, a épousé Ryan Smith en 1968)
(1945-1970)

Stéphane Legault (fils de Marcel, a épousé Stéphanie en 1970)
(1942-)

Pierre et Anne-Marie ont eu deux enfants, Jacques et Justine. Justine est décédée lors d'un tragique accident de bateau à l'âge de 25 ans. Elle a laissé dans le deuil son époux, Ryan, et sa fille, qui n'était alors qu'un bébé. Justine n'a jamais joué un rôle actif au sein de la société.

Jacques a pris la relève à la tête de la société peu de temps après le décès de Marcel en 1970. Jacques a travaillé à l'expansion de la société dans l'ensemble du pays et s'est assuré que la bannière garde la première place sur le marché canadien. Jacques s'est fait une fierté d'offrir exclusivement à ses clients des produits de haute qualité et de privilégier avant tout les produits fabriqués au Canada. Conscient de la nécessité d'offrir une option plus économique et souhaitant que PRI demeure le premier choix des consommateurs, Jacques a décidé d'acquérir Cinder. Cette acquisition a été réalisée dans le but d'élargir la présence de PRI sur le marché canadien tout en préservant les valeurs fondamentales de l'organisation.

Marcel et Isabelle ont eu un fils, Stéphane. Stéphane Legault ne s'est jamais intéressé à l'entreprise et a refusé l'offre qui lui a été faite de siéger au conseil d'administration. Il préfère se concentrer sur son travail d'artiste. Sculpteur talentueux, Stéphane a toujours apprécié la liberté que lui procurait son appartenance à une famille aisée et qui lui a permis de développer son côté

créatif. Pour sa part, Jacques était heureux de mener la barque de PRI et n'a pas encouragé Stéphane à s'investir dans l'entreprise. Stéphane a ainsi pu bénéficier des profits en tant qu'actionnaire, en contrepartie de son appui aux décisions prises par Jacques.

Troisième génération

Jennifer Legault (fille de Jacques et d'Erica, jamais mariée)
(1969-)

Martina Legault (fille de Jacques et de Heather, a épousé Bob en 2005)
(1975-)

Maggie Smith (fille de Justine et de Ryan Smith, a épousé Mark en 1990)
(1970-)

Georges Legault (fils de Stéphane et de Stéphanie, a épousé Mélissa en 2006)
(1975-)

Tous les membres de la troisième génération de Legault se sont investis activement dans l'entreprise.

Martina, fille de Jacques et de Heather, est directrice générale de PRI et directrice de l'exploitation de Phoenix. Jacques et Martina sont très proches et Martina a beaucoup de respect pour les efforts que son père a investis dans la société. Elle a toujours travaillé pour Phoenix et son père l'a préparée progressivement à prendre sa relève. Bien qu'elle supervise à la fois Phoenix et Cinder, elle se concentre principalement sur la bannière Phoenix.

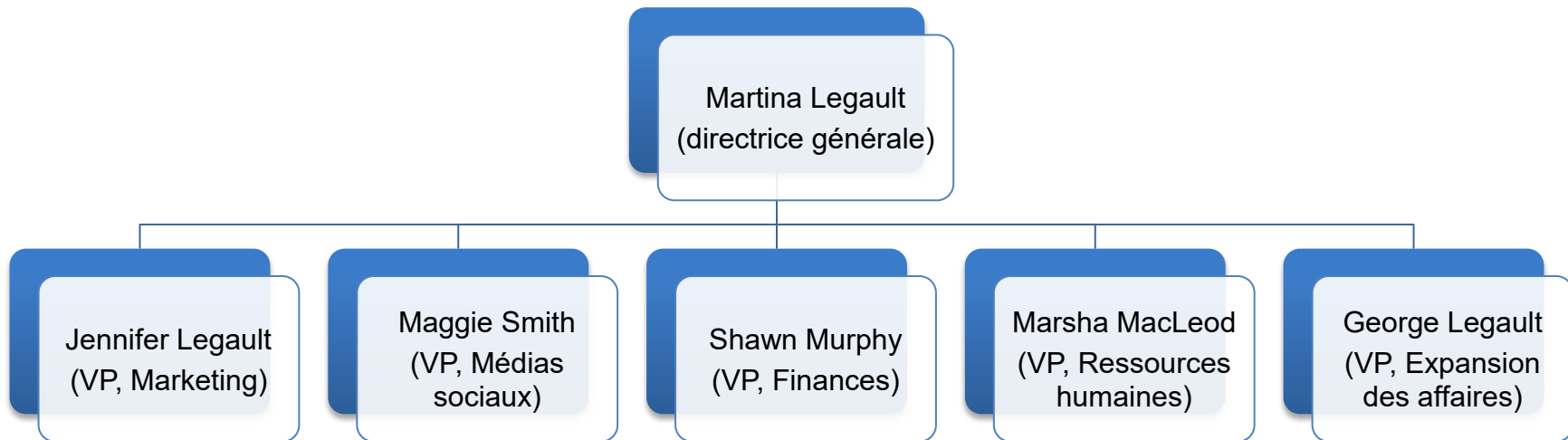
Jennifer, née du premier mariage de Jacques (avec Erica), n'est pas aussi proche de son père. Elle a grandi à l'autre bout du pays et, compte tenu de son horaire chargé en tant qu'entrepreneur, Jacques n'a pas pu lui consacrer beaucoup de temps. Jennifer vient de se joindre à l'équipe de PRI à titre de vice-présidente, Marketing, de Phoenix. Jennifer aimerait faire bouger les choses au sein de Phoenix et estime que la société doit entrer dans le nouveau millénaire. Elle a travaillé au service du marketing d'une chaîne d'articles de yoga haut de gamme et d'un réseau national de franchises de bars à jus. Jennifer aimerait cibler une clientèle plus jeune et estime avoir les connaissances requises pour ce faire.

Après le décès prématuré de Justine, Maggie Smith a été élevée par son père. Elle est toujours demeurée proche de la famille Legault, et son oncle Jacques a toujours veillé sur elle et s'est assuré de son inclusion dans la famille de sa mère. Maggie a commencé à travailler chez PRI dès la fin de ses études secondaires. N'ayant nulle envie de s'astreindre au travail requis pour poursuivre des études universitaires, Maggie a travaillé pendant plusieurs années en première ligne du commerce de détail. Récemment, elle a emménagé dans un

bureau du siège social et s'est vu confier le nouveau poste de vice-présidente, Médias sociaux. PRI n'est pas vraiment présente sur les médias sociaux. Le conseil presse Martina d'établir une présence sur les réseaux sociaux, en commençant par Phoenix, et la création de ce nouveau poste a permis de calmer quelque peu ces pressions et de confier à Maggie un rôle plus important au sein de l'organisation.

Georges, le fils de Stéphane et de Stéphanie, est le plus récent membre de la famille à être entré au service de l'entreprise. Comme Stéphane n'a jamais joué un rôle actif au sein de l'entreprise, Georges était conscient de l'existence de PRI, mais n'avait jamais pris part à ses activités. Il a obtenu un diplôme en gestion au début de la vingtaine et a travaillé pour un certain nombre de commerces de détail depuis, y compris des chaînes de taille moyenne ciblant les jeunes adultes ayant une forte présence en ligne. Après s'être stabilisé au début de la trentaine, Georges a décidé de retourner à ses racines et de s'intéresser de plus près à PRI. Il a accepté le poste de vice-président, Expansion des affaires, de PRI et agit également à titre de directeur de l'exploitation de Cinder. Ses autres expériences et le fait qu'il a été à l'écart du noyau familial à la tête de PRI lui permettent d'envisager les choses d'un point de vue qui lui est propre.

Annexe 2 – Organigramme Structure de la direction



Conseil d'administration de PRI

- Martina Legault, présidente
- Georges Legault, vice-président
- Jennifer Legault, administratrice
- Maggie Smith, administratrice
- Connor MacMillan, LL. B., administrateur indépendant
- Isla MacDonald, CPA, administratrice indépendante
- Cate Nugent, administratrice indépendante
- Heather Sceles, administratrice indépendante
- Katie Brine, administratrice indépendante

Présentement, il n'y a pas de sous-comité, tel qu'un comité d'audit, qui ferait partie de l'équipe du Conseil d'administration.

Annexe 3 État du résultat net de Phoenix

Phoenix inc.
État du résultat global
Exercice clos le 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

	Note	2015	2014	2013	2012
Ventes au détail	1	267,6 \$	276,1 \$	273,3 \$	278,8 \$
Coût des marchandises vendues		<u>(158,8) \$</u>	<u>(159,1) \$</u>	<u>(158,2) \$</u>	<u>(158,4) \$</u>
Marge		108,8 \$	117,0 \$	115,1 \$	120,4 \$
Autres produits (location)	1	201,2 \$	189,3 \$	187,4 \$	193,0 \$
Frais de vente, frais généraux et frais d'administration		<u>(191,3) \$</u>	<u>(186,5) \$</u>	<u>(186,0) \$</u>	<u>(190,2) \$</u>
Bénéfice d'exploitation		118,7 \$	119,8 \$	116,5 \$	123,2 \$
Charges financières		<u>(17,7) \$</u>	<u>(18,5) \$</u>	<u>(19,0) \$</u>	<u>(19,4) \$</u>
Bénéfice avant impôts		101,0 \$	101,3 \$	97,5 \$	103,8 \$
Charge d'impôts		<u>20,2 \$</u>	<u>20,3 \$</u>	<u>19,5 \$</u>	<u>20,8 \$</u>
Bénéfice net de l'exercice		80,8 \$	81,0 \$	78,0 \$	83,1 \$

Phoenix Risen inc. – PRI
État consolidé du résultat global de PRI – Extrait

	2015	2014	2013	2012
Marge	371,20 \$	371,60 \$	367,00 \$	374,60 \$
Bénéfice d'exploitation	241,28 \$	241,54 \$	238,55 \$	243,49 \$
Bénéfice avant impôts	129,92 \$	130,06 \$	128,45 \$	131,11 \$
Bénéfice net de l'exercice	103,94 \$	104,05 \$	102,76 \$	104,89 \$

Note 1 – Les produits tirés de la vente au détail sont comptabilisés au moment de la livraison des marchandises au client.

Les produits locatifs sont comptabilisés sur la durée du bail à mesure qu'ils sont gagnés. Les redevances des locataires sont estimées et incluses dans les produits à mesure qu'elles sont gagnées, et des ajustements y sont apportés lorsque les montants réels sont connus. Aucun produit locatif n'est comptabilisé pour les locaux occupés par les magasins Phoenix.

Annexe 4 État de la situation financière de Phoenix

Phoenix inc.
État de la situation financière
Au 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

Actif	Note 2012	2015	2014	2013
Trésorerie		3,3 \$	2,4 \$	2,5 \$
Créances clients et autres créances		5,1 \$	4,7 \$	5,5 \$
Stocks	1	67,6 \$	61,8 \$	64,5 \$
Autres actifs courants		2,3 \$	1,7 \$	3,5 \$
Total des actifs courants		78,3 \$	70,6 \$	76,0 \$
Immobilisations corporelles	4	852,3 \$	832,1 \$	825,7 \$
Immobilisations incorporelles	1	15,8 \$	15,3 \$	16,0 \$
Actifs liés aux régimes de retraite et d'avantages du personnel		2,6 \$	3,2 \$	4,1 \$
Actifs d'impôt différé	3	15,0 \$	15,0 \$	15,0 \$
Total de l'actif		964,0 \$	936,2 \$	936,8 \$
Passif et capitaux propres				
Ligne de crédit		1,5 \$	2,1 \$	1,4 \$
Emprunts	2	14,0 \$	14,0 \$	14,0 \$
Comptes fournisseurs		51,8 \$	57,5 \$	49,8 \$
Autres dettes d'exploitation et charges à payer		18,3 \$	27,6 \$	24,5 \$
Produits comptabilisés d'avance		7,5 \$	9,0 \$	8,5 \$
Provisions		5,9 \$	6,8 \$	6,4 \$
Impôts sur le résultat à payer	3	0,8 \$	7,0 \$	9,5 \$
Total des passifs courants		99,8 \$	124,0 \$	114,1 \$
Emprunts	2	332,5 \$	346,5 \$	360,5 \$
Provisions		0,9 \$	1,7 \$	2,3 \$
Avantages du personnel		4,8 \$	5,1 \$	4,9 \$
Autres passifs		6,0 \$	8,1 \$	7,5 \$
Total du passif		444,0 \$	485,4 \$	489,3 \$
Capitaux propres				
Capital-actions		-	-	-
Résultats non distribués		520,0 \$	450,8 \$	447,5 \$
Total des capitaux propres		520,0 \$	450,8 \$	429,6 \$
Total du passif et des capitaux propres		964,0 \$	936,2 \$	936,8 \$

Phoenix Risen inc. – PRI Consolidé
État de la situation financière de PRI – Extrait

Trésorerie	23,3 \$	21,4 \$	24,5 \$	21,1 \$
Total de l'actif	<u>1 631,6 \$</u>	<u>1 603,8 \$</u>	<u>1 604,8 \$</u>	<u>1 600,0 \$</u>
Total du passif	<u>565,2 \$</u>	<u>628,8 \$</u>	<u>624,8 \$</u>	<u>650,1 \$</u>

Notes

Note 1 :

Stocks : Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Pour la plupart des stocks, le coût est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré, établi pour chaque article. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé de l'article établi en appliquant les taux de démarque historiques pour des articles similaires dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Immobilisations incorporelles : Les noms de marque à durée de vie indéterminée sont évalués au coût diminué du cumul des pertes de valeur et ne sont pas amortis.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée sont amorties selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité. Pour 2015, la dotation aux amortissements se monte à 1 300 000 \$.

Note 2 : Les emprunts à long terme sont des emprunts garantis par des hypothèques sur des centres commerciaux et d'autres établissements de vente au détail. Les intérêts sont calculés au taux préférentiel moins 1 %. Les immobilisations corporelles sont affectées en garantie et les contrats d'emprunt ne comportent pas de clauses restrictives. Le coût moyen pondéré des emprunts est de 5 % par année.

Note 3 : Phoenix utilise la méthode de l'impôt différé pour comptabiliser ses impôts sur le résultat. Les actifs d'impôt différé comprennent un montant de 15 millions de dollars au titre des pertes en capital d'exercices antérieurs, et le reste se compose d'écarts temporaires entre l'amortissement comptable et la déduction pour amortissement fiscale.

Note 4 : Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique diminué du cumul des amortissements. Se reporter au détail des IC.

Note 5 : Les résultats non distribués comprennent des changements du bénéfice net et autres ajustements appropriés.

Annexe 5 Ventes par magasin

Magasin	Ventes (en milliers de dollars canadiens)	CMV	Marge	Marge Exercice précédent	Local Propriétaire/ Location	Superficie en pi ² (en milliers)	Taux de loyer	Emplacement
1	24 165 \$	13 530 \$	10 635 \$	11 485 \$	Propriété	179	75 \$ le pi ²	Toronto; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial qui appartient également à Phoenix
2	26 750 \$	14 890 \$	11 860 \$	12 920 \$	Propriété	214	50 \$ le pi ²	Vancouver; magasin phare; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial n'appartenant pas à Phoenix
3	38 500 \$	21 050 \$	17 450 \$	18 435 \$	Propriété	275	40 \$ le pi ²	Calgary; donne sur la rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial qui appartient également à Phoenix
4	15 400 \$	9 650 \$	5 750 \$	6 410 \$	Location	140	20 \$ le pi ²	Halifax; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
5	13 755 \$	8 600 \$	5 155 \$	5 675 \$	Location	131	25 \$ le pi ²	Regina; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
6	18 620 \$	11 720 \$	6 900 \$	7 500 \$	Propriété	190	40 \$ le pi ²	Edmonton; dans un centre commercial de banlieue
7	11 760 \$	7 400 \$	4 360 \$	5 430 \$	Location	105	30 \$ le pi ²	Québec; dans un centre commercial de banlieue
8	22 720 \$	12 800 \$	9 920 \$	10 750 \$	Propriété	160	40 \$ le pi ²	Montréal; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un réseau de galeries commerciales
9	17 500 \$	9 700 \$	7 800 \$	8 300 \$	Location	125	35 \$ le pi ²	Edmonton; façade sur rue du centre-ville et rattaché à un grand centre commercial n'appartenant pas à Phoenix
10	14 672 \$	9 300 \$	5 372 \$	5 225 \$	Propriété	131	25 \$ le pi ²	Winnipeg; dans un centre commercial de banlieue
11	18 900 \$	12 000 \$	6 900 \$	7 150 \$	Location	140	35 \$ le pi ²	Toronto; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
12	15 015 \$	9 475 \$	5 540 \$	5 970 \$	Location	165	25 \$ le pi ²	Montréal; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue
13	16 200 \$	10 200 \$	6 000 \$	6 450 \$	Location	150	35 \$ le pi ²	Saskatoon; dans un centre commercial de banlieue
14	13 635 \$	8 455 \$	5 180 \$	5 300 \$	Location	135	20 \$ le pi ²	Moncton; magasin autonome dans une zone commerciale de banlieue

Un taux de loyer est fourni non seulement pour les magasins loués mais aussi pour les magasins occupant des locaux dont PRI est propriétaire, même si Phoenix ne paie pas de loyer dans ce cas. Le montant indiqué est le montant que Phoenix devrait payer si elle louait les locaux auprès d'un tiers. Les frais de vente et d'exploitation, qui ne sont pas indiqués dans ce tableau, représentent environ 20 % du chiffre d'affaires des magasins loués et 40 % de celui des magasins appartenant à PRI. Les frais d'exploitation comprennent des éléments tels que l'entretien, les impôts fonciers et les services publics.

Annexe 6
Immobilisations corporelles

	Coût	Cumul des amortissements	Valeur comptable nette
Bâtiments	931 450 000 \$	654 715 000 \$	276 735 000 \$
Améliorations locatives	542 536 000 \$	206 163 680 \$	336 372 320 \$
Mobilier et agencements	428 156 000 \$	235 485 800 \$	192 670 200 \$
Autres	95 462 000 \$	48 939 520 \$	46 522 480 \$
	<u>1 997 604 000 \$</u>	<u>1 145 304 000 \$</u>	<u>852 300 000 \$</u>

Les bâtiments ont une juste valeur de marché de 1 661 millions de dollars. La juste valeur de marché des autres éléments des immobilisations corporelles est à peu près égale à leur valeur comptable.

Annexe 7 Biens immobiliers

Investissements requis	Travaux prévus pour	Coût	Augmentation du chiffre d'affaires
Centre commercial de Toronto	2017	27 000 000 \$	25 %
Bâtiment de Vancouver	2016	2 400 000 \$	20 %
Centre commercial de Calgary	2016	13 000 000 \$	25 %
Magasin de Montréal	2018	1 000 000 \$	15 %
Centre commercial de Winnipeg	2019	30 000 000 \$	20 %

* Si la société optait pour la cession-bail, les investissements requis de la part de Phoenix seraient de 1,2 million de dollars.

Solde des emprunts hypothécaires	Capital restant dû	Paiement annuel	Paiement du ballon exigible en
Centre commercial de Toronto	100 000 000 \$	5 000 000 \$	2017
Bâtiment de Vancouver	-	-	-
Centre commercial de Calgary	112 000 000 \$	4 000 000 \$	2033
Magasin de Montréal	530 000 \$	60 000 \$	2018
Centre commercial d'Edmonton	100 000 000 \$	5 000 000 \$	2029
Centre commercial de Winnipeg	20 000 000 \$	-	2016
Total	332 530 000 \$	14 060 000 \$	

Les emprunts à long terme sont des emprunts garantis par hypothèques sur des centres commerciaux et d'autres établissements de vente au détail. Les intérêts sont calculés au taux préférentiel moins 1 %. Les immobilisations corporelles sont affectées en garantie et les contrats d'emprunt ne comportent pas de clauses restrictives. Le coût moyen pondéré des emprunts est de 5 % par an.

Les paiements du ballon doivent être effectués à la fin de l'exercice au cours duquel l'emprunt vient à échéance.

	Composition du centre	Coût historique	Taux de redevance des locataires*	Total des produits locatifs
Bâtiment au centre-ville de Toronto rattaché à un centre commercial appartenant à Phoenix	Centre commercial mixte regroupant des boutiques de milieu et de haut de gamme	120 000 000 \$	1,0 %	900 000 000 \$
Bâtiment au centre-ville de Vancouver	S. O.	10 250 000 \$	S. O.	
Bâtiment au centre-ville de Calgary rattaché à un centre commercial appartenant à Phoenix	Centre commercial mixte regroupant des boutiques de milieu et de haut de gamme	300 000 000 \$	1,5 %	1 300 000 000 \$
Bâtiment au centre-ville de Montréal	S. O.	1 200 000 \$	S. O.	
Centre commercial à Edmonton	Boutiques de bas et de milieu de gamme	375 000 000 \$	0,5 %	1 400 000 000 \$
Centre commercial à Winnipeg	Boutiques de milieu de gamme	125 000 000 \$	0,5 %	120 000 000 \$

* Les locataires du centre commercial versent à Phoenix un loyer fixe auquel s'ajoute une redevance égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires spécifié dans le bail.

Annexe 7 : Addenda sur les biens immobiliers

Bien immobilier / Centre commercial / Magasin	Juste valeur de marché	Paiement du ballon pour l'hypothèque
Centre commercial de Toronto	600 000 000 \$	95 000 000 \$
Bâtiment de Vancouver	157 500 000 \$	0 \$
Centre commercial de Calgary	500 000 000 \$	40 000 000 \$
Magasin de Montréal	3 500 000 \$	410 000 \$
Centre commercial d'Edmonton	300 000 000 \$	50 000 000 \$
Centre commercial de Winnipeg	100 000 000 \$	20 000 000 \$

Toute augmentation du chiffre d'affaires est réalisée à 50 % la première année, à 80 % la deuxième et à 100 % la troisième et les années subséquentes.

Annexe 8 Options de financement

	Emprunt à terme	Obligation non garantie
Montant	Selon les besoins	Selon les besoins
Durée de l'emprunt	10 ans	10 ans
Taux d'intérêt	6 %	8 % (à l'émission et rendement à l'échéance)
Paielements	Mensuels, principal et intérêts combinés	Coupons d'intérêts semestriels (30 juin, 31 déc.)
Garantie	IC – bâtiments	Aucune
Clases restrictives	Ratio de liquidité générale de 1,00 Ratio dette/capitaux propres de 1,20*	Aucune Aucune

* La dette englobe tous les passifs.

Annexe 9

Option de location du magasin phare de Phoenix

La rumeur voulant que Phoenix envisage de fermer son magasin phare de Vancouver s'est répandue récemment, et Martina a admis que le coût des biens immobiliers à Vancouver était devenu très élevé.

Lorsque la nouvelle est parvenue aux oreilles du directeur général du centre commercial auquel le magasin Phoenix est physiquement relié, celui-ci s'est inquiété. Bien que le magasin Phoenix ne fasse pas partie du centre commercial, il y donne accès. La fréquentation du magasin Phoenix a donc une incidence sur celle du centre commercial. La rentabilité globale du centre commercial pourrait donc être affectée si le nouveau détaillant auquel le local serait loué ne présentait pas d'intérêt pour la clientèle du centre ou n'était pas aussi fréquenté que le magasin Phoenix l'est actuellement.

Le magasin phare Phoenix de Vancouver est un véritable paradis du magasinage haut de gamme. Cet établissement a été le tout premier grand magasin important à Vancouver et le vaisseau amiral de Phoenix pendant de nombreuses années. Chaque semaine, quelque 50 000 personnes en moyenne entrent dans ce magasin. Environ 50 % de ces personnes poursuivent leur chemin jusqu'au centre commercial, et chacune de ces personnes visite en moyenne trois boutiques. Le taux de conversion de la fréquentation en ventes s'établit à environ 20 % et la vente moyenne se chiffre à environ 72 \$.

Le directeur général du centre commercial propose une solution pour inciter Phoenix à rester. Il est prêt à acheter le bâtiment occupé par Phoenix et à le louer à celle-ci à un coût annuel de 50 \$ le pied carré. Il propose également de couvrir 50 % du coût des rénovations de 2,4 millions de dollars que Phoenix estime nécessaire pour le magasin. La durée initiale du bail serait de 10 ans, après quoi le bail pourrait être renouvelé. Le DG est disposé à payer la juste valeur de marché pour ce bâtiment.

Annexe 10

Occasion d'acquisition – Sparky limitée

Sparky limitée vend un assortiment de marchandises générales dans ses magasins. Son but est d'offrir des produits tendance à une clientèle de plus en plus exigeante. Sparky cherche à répondre aux besoins des jeunes consommateurs à la recherche de vêtements et d'articles de maison dernier cri, mais qui n'ont pas les moyens de s'offrir des produits haut de gamme. Sparky répond à ce besoin en offrant des produits de même style que les produits haut de gamme, mais coûtant moins cher.

Sparky est une société fermée créée et contrôlée par Charles Snookers. Elle exploite 140 magasins au Canada et dans le nord-est des États-Unis, principalement dans des centres commerciaux de milieu de gamme, et la superficie d'un magasin est en moyenne de 100 000 pieds carrés. L'aménagement des magasins est de style très branché et les nouvelles tendances sont présentées de manière à capter le regard.

Sparky a une forte présence en tant que détaillant en ligne. Tous les produits peuvent être achetés en ligne et expédiés à l'adresse du client. Environ le tiers des ventes de la société se fait en ligne, ce qui explique la notoriété de la marque. Sparky a été le premier détaillant de marchandises diverses au Canada à se lancer dans le commerce en ligne et à réussir à s'imposer. Elle a donc connu un grand succès auprès des personnes vivant à l'extérieur des centres urbains qui ne peuvent accéder facilement aux magasins de détail, et de celles qui préfèrent tout simplement le côté pratique de la livraison à domicile. La livraison standard est gratuite pour les commandes de plus de 25 \$.

L'exercice 2014 a été le plus rentable de l'histoire de Sparky. La société s'est associée à un designer de mode célèbre et a vraiment réussi à pénétrer le marché des jeunes professionnels (un groupe de consommateurs qui se sentent interpellés par les produits haut de gamme mais qui, se trouvant en début de carrière, n'ont pas encore les moyens de se les payer). Le chiffre d'affaires a augmenté de 5 % dans les magasins et de 7 % en ligne par suite du lancement d'une importante campagne de marketing auprès de ce groupe démographique, campagne qui a coûté 45 000 \$.

En 2015, une faille du système de sécurité de Sparky a permis à des pirates informatiques d'accéder aux données sur les cartes de crédit des clients en ligne. Aucune fraude n'a été commise par les pirates, qui voulaient simplement montrer qu'ils étaient capables de déjouer le système, mais le mal était fait. Cet incident a beaucoup nui à la réputation du magasin, dont les ventes ont chuté de 23 % initialement. Les ventes ont repris quelque peu par la suite et, à ce jour, environ 50 % du volume perdu a été recouvré. De plus, un recours collectif a été intenté contre Sparky par des consommateurs mécontents. L'affaire suit son cours, mais on n'a aucune indication quant au dénouement possible.

La faille informatique a depuis été corrigée et le système est maintenant sécuritaire. Le coût du programme correctif (la « patch ») a été inscrit en tant qu'actif dans l'exercice 2015. Toutefois, l'accroissement des coûts liés à la technologie que présente l'état des

résultats est attribuable aux travaux supplémentaires effectués en interne relativement au problème. La société continuera d'engager ce niveau de coûts à l'avenir pour prévenir d'autres problèmes de sécurité.

Charles Snookers est un homme d'affaires qui sait voir à ses intérêts. Lorsqu'il a lancé Sparky, son but était de maximiser son bénéfice. Les produits offerts par Sparky sont des produits tendance qui ont la cote chez les consommateurs mais, pour en arriver au look recherché par les clients à un prix abordable, la plupart des produits sont fabriqués à l'étranger. Sparky a créé de nombreuses étiquettes de produits qui lui sont « exclusifs » et qui, pour la plupart, sont fabriqués en Chine, à un coût plus faible que celui des fabricants canadiens.

Sparky engage principalement du personnel à temps partiel pour éviter le plus possible d'avoir à offrir des avantages à son personnel. M. Snookers ne s'est jamais vraiment soucié du taux de roulement élevé du personnel, estimant qu'il s'agit en fait d'un bon moyen de maintenir les taux honoraires de salaires à un bas niveau. Les employés de Sparky tentent de se syndiquer depuis un an. Ils se plaignent d'honoraires de travail excessivement instables et veulent obtenir une plus grande sécurité d'emploi et des horaires de travail à temps plein réguliers. Il est encore trop tôt pour savoir si un syndicat parviendra à s'établir mais, si elle souhaite éviter ce scénario, Sparky devra trouver le moyen d'améliorer le degré de satisfaction de son personnel. Dans les deux cas (création d'un syndicat ou prise des mesures nécessaires pour éviter la création d'un syndicat), l'augmentation attendue des salaires et avantages du personnel serait de l'ordre de 20 %.

M. Snookers a présenté une offre de vente à Phoenix. Récemment, les ventes dans le secteur d'activité se sont établies dans une fourchette de 15 à 20 fois le BAIIA.

M. Snookers croit que cette fourchette est applicable pour Sparky et serait disposé à vendre son entreprise pour 1,8 milliard de dollars. Ce prix a été établi en fonction des résultats de l'exercice précédent, en retenant le multiple correspondant au maximum de la fourchette en raison de la popularité de Sparky. Bien que l'exercice 2015 ait été nettement moins reluisant au chapitre du bénéfice, M. Snooker maintient catégoriquement que ce recul est exceptionnel et que Sparky n'aura aucun mal à renouer avec ses niveaux de rentabilité antérieurs. Il estime donc que le prix d'achat doit être établi en conséquence.

Si Phoenix acquiert Sparky, M. Snookers prendra sa retraite. Comme il joue un rôle très actif dans la gestion de l'entreprise et possède une longue expérience dans le domaine de la vente au détail, il devra probablement être remplacé. Il touche actuellement un salaire qui reflète les taux du marché.

Le logiciel que Sparky utilise pour ses ventes en ligne depuis cinq ans a été conçu en interne. Le site Web est très convivial et permet aux clients de trouver facilement les produits qu'ils recherchent et de les acheter sans complications et sans avoir à taper plusieurs fois les mêmes informations. Ce système est également lié aux systèmes de

gestion des stocks et de comptabilité de Sparky, ce qui réduit les erreurs dans l'ensemble du processus.

Toujours à l'affût de moyens de faire de l'argent, M. Snookers a indiqué que, si Phoenix ne désire pas acheter Sparky, il serait disposé à vendre une copie du logiciel de Sparky. Cela dit, il aimerait mieux vendre la société que d'octroyer son logiciel sous licence.

**Occasion d'acquisition
Sparky limitée
État du résultat global
Exercice clos le 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)**

	2015	2014
Ventes en magasin	1 020 723 \$	1 200 850 \$
Ventes en ligne	394 748 \$	563 925 \$
Coût des marchandises vendues	<u>(1 026 216) \$</u>	<u>(1 263 579) \$</u>
Marge	389 254 \$	501 196 \$
Coûts d'exécution des commandes	31 580 \$	45 114 \$
Technologie	40 697 \$	37 668 \$
Salaires et avantages du personnel	89 009 \$	90 432 \$
Amortissement	20 878 \$	20 477 \$
Frais généraux*, frais d'administration et autres**	<u>208 087 \$</u>	<u>252 503 \$</u>
Résultat avant impôts	(997) \$	55 002 \$
Charge d'impôts	<u>(279) \$</u>	<u>15 401 \$</u>
Résultat net	<u><u>(718) \$</u></u>	<u><u>39 602 \$</u></u>

* Comprend un montant de 45 000 \$ de publicité supplémentaire en 2014.

** Comprend des intérêts de 15 000 \$ en 2015 et de 18 000 \$ en 2014.

Extraits des notes annexes

1. Les états financiers de Sparky ont été préparés selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF).

2. Produits d'exploitation

Les produits tirés de la vente en magasin sont comptabilisés au moment de la vente. Les ventes se font au comptant ou sur carte de crédit, et le recouvrement ne pose aucun problème. Aucune provision n'est constituée au titre des retours. Les retours sont déduits des ventes dans la période où les marchandises sont retournées.

Les ventes en ligne sont comptabilisées au moment de l'expédition. L'expédition se fait habituellement dans les 24 à 48 heures après la passation de la date de la commande en ligne.

Coût d'exécution des commandes

Les coûts d'exécution des commandes s'entendent des coûts d'entreposage des stocks pour les commandes en ligne, ainsi que des coûts d'emballage et d'expédition de ces commandes. Les coûts d'exécution des commandes sont passés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

3. Technologie

Les coûts importants liés à la technologie comprennent le maintien d'une équipe d'employés en informatique qui effectue la maintenance régulière et procède à des tests de sécurité continus.

Autres données financières

1. Les dépenses d'investissement liées à l'entretien d'actifs tels que les bâtiments et l'infrastructure informatique se montent à 20 millions de dollars, et donnent lieu à une réduction d'impôts de 2 millions de dollars.
2. La valeur actualisée de la réduction d'impôts relative aux actifs existants est de 15 millions de dollars.
3. À la fin de 2015, le total de la dette portant intérêt était de 205 millions de dollars.
4. Le taux de croissance à l'infini est estimé à 2 %.

Systeme informatique de Sparky

Le système de vente en ligne de Sparky permet aux clients de naviguer dans un vaste catalogue d'articles. Comme le système est relié aux fichiers d'inventaire permanent, les clients peuvent voir en ligne si un article est en stock pour achat en ligne et s'il est disponible dans leur magasin local. Sparky a constaté que bon nombre de ses clients en magasin ont d'abord examiné les articles en ligne pour en connaître les caractéristiques, les comparer à d'autres produits et vérifier s'ils étaient disponibles. Cette fonction est très utile pour les clients.

Le site Web permet aux clients de formuler leurs commentaires sur les produits en saisissant leur nom et en remplissant une boîte de commentaires. Sparky a eu quelques difficultés avec des trolls, qui forment des commentaires dans le seul but d'annoncer leurs propres sites Web ou de nuire aux produits autres que les leurs. Pour pallier ce problème, seules les personnes qui ont créé un profil de client sur le site peuvent dorénavant laisser leurs commentaires sur les produits.

Il faut également avoir rempli un profil de client pour pouvoir acheter des articles sur le site de Sparky. Les clients doivent fournir leur nom, leur adresse postale et leur adresse courriel. Les adresses de courrier électronique doivent être confirmées, et le client reçoit dans sa boîte de courriel un message contenant un lien sur lequel il doit cliquer pour activer son compte. Seuls les clients ayant un compte actif peuvent passer à la caisse. Les clients peuvent choisir d'inclure les informations relatives à leur carte de crédit dans leur profil pour faciliter leurs achats, et un grand nombre de clients le font, car cela leur permet de passer des commandes plus facilement par la suite.

Pour faire un achat en ligne, le client doit ouvrir une session et confirmer son adresse de facturation. Le code postal de l'adresse de facturation doit concorder avec le code postal de la carte de crédit utilisée. Ce contrôle est exercé dans le cadre du processus d'autorisation de la carte de crédit. Le client saisit son adresse de livraison ou coche une case pour indiquer que l'adresse de livraison est la même que l'adresse de facturation. Il choisit ensuite le mode de livraison qu'il préfère et entre les informations requises pour le paiement. Lorsque la commande est soumise, le processus d'approbation de la carte de crédit s'enclenche et, si la carte est acceptée, la commande est approuvée. À ce stade, un message de confirmation est envoyé à l'adresse courriel indiquée dans le profil du client.

Le système est relié aux fichiers de stocks et de ventes de Sparky. Lorsqu'un article est expédié, la transaction se conclut dans le système de vente en ligne. La transaction est immédiatement comptabilisée dans les produits d'exploitation, l'article est sorti des stocks et le CMV est comptabilisé. Les articles achetés mais non encore expédiés ne sont pas sortis du système comptable, mais sont désignés comme étant non disponibles dans le module du système en ligne. Comme le système a été conçu sur mesure pour Sparky, cette interface est entièrement compatible avec son système. Des travaux seraient requis pour adapter l'interface à un système différent. La société procède périodiquement à des dénombrements physiques des stocks pour confirmer

l'exactitude des fichiers d'inventaire permanent. Pour les stocks conservés dans les entrepôts, où les contrôles sont rigoureux, le risque de vol est faible et les fichiers de stocks sont généralement à jour et nécessitent peu d'ajustements.

Le risque lié à la sécurité du système est de plus en plus élevé. Récemment, une faille du système de sécurité a permis à un pirate informatique de pénétrer dans le système de Sparky. Le pirate a pu ainsi avoir accès aux informations sur les cartes de crédit des clients. Pour prévenir les accès non autorisés à l'avenir, Sparky a adopté des mesures de sécurité supplémentaires pour les cartes de crédit, notamment l'ajout de pare-feu additionnels dans son système et un meilleur cryptage des données.

Sparky a conçu son logiciel en interne sur plusieurs années. Les états financiers ne fournissent pas une indication significative de sa valeur.

Annexe 11

Commerce électronique pour Phoenix

Les renseignements qui suivent ont été réunis par Jennifer.

Il faudra compter une année pour créer un système de commerce électronique pour Phoenix et le mettre en ligne.

La conception du système en ligne coûtera 10 millions de dollars et des coûts de 1 million de dollars devront être engagés annuellement pour les mises à jour et mises à niveau.

L'investissement initial net requis en fonds de roulement sera de 19 millions de dollars, montant auquel s'ajoutera une somme de 1 million de dollars par année.

Chaque magasin devra réserver une partie de sa superficie pour la préparation et l'expédition des commandes. La réorganisation et la rénovation de l'aire d'entreposage coûteront 75 000 \$ par magasin. Cette aire d'entreposage n'empiétera pas sur la superficie consacrée à l'activité de vente au détail, mais nécessitera une amélioration de l'organisation des stocks.

Pour promouvoir la nouvelle plateforme de commerce électronique de l'entreprise, Phoenix devra procéder à une campagne de marketing dynamique au coût initial de 5 millions de dollars et de 1,5 million annuellement par la suite.

Phoenix externalisera le traitement, l'exécution et l'expédition des commandes à un tiers. Ce tiers s'acquittera de ces fonctions à partir de l'espace prévu dans chaque magasin. Le coût s'établira à 10 % des ventes en ligne, plus des frais d'expédition de 5 \$ par commande. Phoenix ne livrera qu'à des clients résidant au Canada.

On s'attend à une moyenne de 280 000 visites par semaine sur le site la première année et à un taux de croissance annuel de 5 % par la suite. Le taux de conversion devrait s'établir à 10 % dans la première année d'activité, à 15 % dans la deuxième année et à 20 % par la suite. La commande moyenne devrait être de 65 \$. Les coûts d'exploitation marginaux devraient se chiffrer à 200 000 \$ annuellement et comprennent les fonctions de soutien supplémentaires comme la comptabilité, le marketing et le contentieux.

Le coût des marchandises vendues devrait être sensiblement le même que pour les ventes au détail actuelles. La marge différentielle sera attribuable à 70 % aux achats de nouveaux clients et à 30 % aux achats de clients actuels des magasins qui auront choisi d'opter pour l'achat en ligne. Les frais de maintenance informatique devraient être de 500 000 \$ par année.

En raison des préoccupations grandissantes en ce qui concerne la sécurité informatique, Phoenix devra consacrer 300 000 \$ par an à des audits du système de sécurité.

Annexe 12

Perspectives de marché de Cinder

La chaîne de magasins Cinder s'adresse au consommateur soucieux de son budget qui recherche des prix compétitifs et un vaste éventail de marchandises générales. En tant que détaillant visant la consommation de masse, Cinder s'est donné comme mandat d'offrir des options bon marché au consommateur canadien pour une vaste gamme d'articles de maison, tout en souscrivant aux mêmes valeurs que l'ensemble de la famille PRI.

Le marché de la consommation de masse est dominé depuis longtemps par des détaillants à rabais qui se livrent une concurrence axée sur les prix. Cette concurrence s'est intensifiée récemment lorsque les grands détaillants du domaine de l'alimentation ont commencé à élargir la gamme de leurs produits pour y inclure des articles ménagers, des vêtements, des jouets et d'autres marchandises générales. Les grands détaillants à rabais ont réagi à cette tactique en offrant des produits d'alimentation dans leurs magasins. Les consommateurs peuvent maintenant choisir de faire leurs achats dans un magasin d'alimentation à service complet qui offre un vaste éventail de marchandises générales ou dans un magasin de grande surface à service complet qui offre un vaste éventail de produits d'alimentation courants.

Comme Cinder se concentre sur les petites villes, elle est jusqu'ici demeurée le premier choix des consommateurs pour les marchandises générales sur les marchés où elle est établie. Dans ces villes, on trouve généralement une zone commerciale principale et le marché n'est pas assez important pour accueillir plusieurs grands détaillants. Depuis que les grands magasins d'alimentation ont commencé à offrir des marchandises générales, on trouve désormais dans bon nombre des villes où Cinder est établie un magasin d'alimentation important qui cherche à conquérir également le marché des marchandises générales.

Le profil de Cinder s'établit comme suit :

Nombre de magasins :	75
Population moyenne de la localité :	10 000
Âge moyen du consommateur :	53 ans
Superficie moyenne d'un magasin :	120 000 pieds carrés

Rayons standards : Vêtements, Pharmacie, Literie et salle de bain, Cuisine, Petits électroménagers, Articles d'extérieur / saisonniers, Bébé, Jouets, Électronique et divertissement, Sports et loisirs, Maison et Animaux domestiques.

La section Maison a toujours inclus une petite section consacrée aux produits d'alimentation où l'on trouve des collations sèches et d'autres aliments préemballés, comme les bonbons et les barres de céréales. On trouve également à l'avant des magasins des articles de dépannage, comme des boissons gazeuses et de petits contenants de lait conservés dans des réfrigérateurs.

Ajout d'un rayon de l'alimentation

Georges a réuni les données qui suivent sur l'ajout d'un rayon Alimentation complet à la chaîne de magasins Cinder :

1. Le rayon Alimentation utilisera 15 % du total de la superficie du magasin et dégagera une marge de 13 % sur ses ventes.
2. Le nouveau rayon ne devra pas cannibaliser plus de 25 % de la superficie d'un rayon existant.
3. Les produits à faible rotation seront éliminés en premier; en conséquence, la marge perdue sur la superficie cannibalisée sera de 10 %.
4. Le nouveau rayon fera augmenter la fréquentation du magasin et devrait se traduire par une augmentation globale de 20 % des ventes du magasin.
5. Les ventes annuelles du rayon Alimentation sont projetées à 1,115 million de dollars par magasin.
6. Les coûts d'exploitation devraient augmenter annuellement de 350 000 \$ par magasin.

Rayon	Superficie (en %)	Produits d'exploitation (en milliers)	Coût (en milliers)	Marge (en milliers)
Vêtements	15 %	1 467,00	885,00	582,00
Pharmacie	8 %	1 093,00	685,00	408,00
Literie et salle de bain	5 %	889,00	699,00	190,00
Cuisine	10 %	933,00	745,00	188,00
Petits électroménagers	15 %	887,00	635,00	252,00
Articles d'extérieur / saisonniers	12 %	1 095,00	745,00	350,00
Bébé	7 %	1 020,00	802,00	218,00
Jouets	10 %	1 324,00	945,00	379,00
Électronique et divertissement	5 %	1 214,00	892,00	322,00
Sports et loisirs	7 %	1 011,00	745,00	266,00
Maison et animaux domestiques	6 %	1 067,00	899,00	168,00
		12 000,00	8 677,00	3 323,00

Annexe 13

Fournisseur de parkas canadien

Phoenix vend depuis ses tout premiers débuts un « parka canadien » qui est devenu indissociable de la marque Phoenix et qui est fabriqué par Polar Tradition inc. Le temps est venu de renouveler le contrat du fabricant, et voici qu'un autre fabricant cherche à décrocher ce contrat auprès de Phoenix. Winter Gear ltée s'est engagée à fournir un manteau de même qualité, mais à un coût nettement plus faible.

Polar Tradition inc.

- Fabricant du parka canadien de Phoenix depuis le début.
- 95 % des produits fabriqués par Polar Tradition sont destinés à Phoenix.
- Située à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest.
- Polar Tradition compte 50 employés directs, compte non tenu des fournisseurs de ses matières premières.
- Les manteaux sont fabriqués à partir de matériaux synthétiques de haute qualité de provenance canadienne.
- Les manteaux sont conçus pour garder très au chaud, mais ils respirent et conservent une allure mode.

Polar Tradition inc. est une petite entreprise dont la capacité est limitée en raison de son approche en matière de fabrication, c'est-à-dire qu'elle achète des matières locales et emploie des artisans traditionnels. Bien qu'elle vende quelques manteaux localement sous sa propre marque, elle réalise 90 % de ses produits d'exploitation auprès de Phoenix et elle dépend de ces ventes. Les ventes locales sont faites à un prix réduit pour aider la collectivité dans laquelle Polar Tradition exerce ses activités.

Winter Gear ltée

- Fabricant de plusieurs marques connues de manteaux d'apparence similaire au parka canadien de Phoenix.
- Le siège social est situé à Toronto, en Ontario. La fabrication se ferait en Chine.
- La main-d'œuvre ne se consacrerait pas exclusivement à la fabrication du parka canadien. La société réduit ses coûts en faisant davantage appel à des employés spécialisés par tâche qui travaillent à plusieurs marques différentes et à l'automatisation.
- La société ne dévoilera pas la provenance des matières utilisées.
- Le modèle des manteaux demeurerait le même.

Les droits à l'égard du modèle de manteau sont détenus par Phoenix et le changement de fabricant n'aurait pas d'incidence sur l'apparence du manteau.

Le prix de vente au détail du parka canadien est de 950 \$. Polar Tradition inc. fournit le parka au prix de gros de 600 \$ et réalise un profit de 200 \$ par manteau.

Winter Gear a présenté une offre dans laquelle elle propose de fournir les manteaux à Phoenix à 400 \$ l'unité.

ANNEXE C

**L'EXAMEN FINAL COMMUN
ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI (VERSION 1) – 21 SEPTEMBRE 2016**

EXAMEN FINAL COMMUN
21 SEPTEMBRE 2016 – Épreuve du Jour 1 : PRI (version 1)

Étude de cas

(Temps suggéré : 240 minutes)

Vous, CPA, êtes accueilli avec enthousiasme par Kieran Postmaa, vice-président, Exploitation, de Sparky. Nous sommes le 14 octobre 2017, et vous travaillez depuis une semaine à l'évaluation de la performance de Sparky du point de vue de PRI (Annexe I).

Kieran vous fait entrer dans son bureau et vous présente ses plans pour la semaine. « Jennifer m'a dit que votre visite était une formalité. Comme vous le savez, elle ne pouvait pas être ici pour vous rencontrer. Je crois qu'elle vous a envoyé un courriel à la place (Annexe II). »

Au cours de la dernière semaine, vous avez recueilli des informations auprès de Kieran au sujet des activités de Sparky (Annexe III), visité des magasins, parlé avec des gérants et assisté à une réunion entre la direction et le personnel d'un magasin (Annexe VII).

Kieran poursuit : « J'ai pensé que nous pourrions dîner avec l'équipe de direction ce soir. Demain, nous pourrions parler davantage des activités de l'entreprise et, ensuite, nous improviserons pour le reste de votre visite. Aimez-vous jouer au golf? »

Cet accueil vous étonne un peu, car vous pensiez que votre visite n'était pas qu'une simple formalité.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Courriel de Martina	68
II Courriel de Jennifer	71
III Commentaires de Kieran Postmaa	73
IV État des résultats de Sparky Itée	75
V Structure du régime de primes de la direction	76
VI Systèmes de caisses libre-service	77
VII Notes prises lors d'une réunion entre la direction et le personnel d'un magasin Sparky	79

ANNEXE I
COURRIEL DE MARTINA

À : CPA

Objet : Visite de Sparky Itée

Comme vous le savez, nous avons acheté Sparky Itée pour 1,2 milliard \$ le 1^{er} janvier 2017. L'acquisition a été vivement débattue, et j'espère que nous avons pris la bonne décision. Nous voulons une bannière tendance et attrayante pour le marché des jeunes professionnels. Selon une approche fondée sur les bénéfices, la juste valeur de l'actif net de Sparky se situait, au moment de l'achat, entre 1,1 et 1,5 milliard \$. Si les bénéfices se maintiennent au moins au niveau de 2016 pour les trois prochains exercices, un paiement conditionnel supplémentaire de 500 millions \$ est prévu. Les bénéfices seront calculés selon les méthodes comptables habituelles de PRI.

Les employés de Sparky se sont syndiqués juste avant l'acquisition. Le gouvernement a haussé de 3 % le salaire minimum. Il semble que, dans ce secteur, les employeurs tendent maintenant à offrir certains avantages aux employés à temps partiel. Le syndicat n'a pas encore soulevé d'enjeux importants, mais nous amorcerons la première ronde de négociation collective l'an prochain. Les problèmes salariaux éventuels et les conditions de travail seront alors négociés.

Voici un bref compte rendu des changements survenus depuis la dernière fois que vous nous avez aidés.

Maggie n'est plus active dans l'entreprise et elle se consacre à son blogue de magasinage, qui connaît beaucoup de succès.

Georges et moi avons maintenant une bonne relation de travail et partageons la même vision pour PRI. Je suis restée à la barre de Phoenix. Vous savez peut-être que nous avons convenu de garder nos grands magasins de centre-ville et de fermer les magasins de banlieue. La vente des deux magasins de banlieue occupant des locaux dont nous étions propriétaires et les économies réalisées grâce à la fermeture des autres nous ont permis de réinvestir dans nos magasins principaux de centre-ville. Les fermetures ont fait mal à nos employés, mais nous avons fait de notre mieux pour les aider en leur offrant des postes dans d'autres magasins.

Le dollar canadien a baissé par rapport au dollar américain. Le secteur du commerce de détail et l'économie éprouvent encore des difficultés, mais les nouveaux investissements dans nos infrastructures nous ont donné un avantage sur nos concurrents et, de fait, notre chiffre d'affaires a augmenté. Le regain d'appui des consommateurs envers les entreprises canadiennes nous a aussi aidés.

Heureusement, le recours collectif intenté à la suite de la faille informatique a été rejeté, et des règlements à l'amiable pour des sommes modestes ont été conclus avec les seuls clients touchés. Plusieurs experts en TI ont testé le logiciel pour vérifier l'éventualité de nouvelles failles informatiques, et nous sommes certains que les données sont en sécurité.

ANNEXE I (suite)

COURRIEL DE MARTINA

Tirant parti du savoir-faire en commerce électronique de Sparky, nous avons lancé le magasinage en ligne chez Phoenix. Il semble que notre stratégie d'expansion sur un marché plus vaste nous amène des clients plus jeunes, ce qui a une incidence positive sur nos ventes en ligne et en magasin.

Un important concurrent a lancé son propre site de commerce en ligne en même temps que nous. Les experts du secteur prédisent que la concurrence va s'intensifier dans ce domaine au cours des prochaines années.

Phoenix est l'un des rares détaillants en ligne servant exclusivement le marché canadien. Nous pouvons rester fidèles à notre mission d'être un détaillant qui se démarque sur le marché canadien, fort de traditions et de valeurs solides, tout en devenant plus accessible à un marché élargi. Notre énoncé de mission reflète désormais notre présence en ligne : « Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité dans le domaine des articles de maison et de la mode. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la qualité, le choix et la fiabilité du service. *En magasin ou en ligne, les Canadiens peuvent facilement magasiner chez nous.* »

Les activités de Cinder sont restées stables. Ayant décidé de ne pas prendre de décisions importantes avant d'avoir Sparky bien en main, nous n'avons fait aucun changement opérationnel important.

Sparky servira son propre marché. Nous croyons que la chaîne doit demeurer dans son créneau, qui est d'offrir des produits tendance de qualité à prix abordable, mais nous nous attendons à ce que, à l'instar de Phoenix et de Cinder, elle adopte les valeurs de PRI et ses principes d'intégrité et de respect des clients, des fournisseurs et des employés.

J'ai entendu des employés de Phoenix se plaindre. C'est peut-être à cause des changements que nous avons dû faire récemment. Cela me préoccupe, et j'aimerais que vous examiniez la question à votre retour de chez Sparky. Par chance, tout semble calme du côté de Cinder.

Jennifer est maintenant présidente de Sparky. Filiale à 100 % de PRI, Sparky est une entité distincte constituée en société, comme Cinder et Phoenix. Jennifer n'était pas contente des décisions prises chez Phoenix, ni du fait que Georges et moi étions sur la même longueur d'onde! J'ai des réserves quant à la nomination de Jennifer au poste de présidente, mais il semblait plus simple de la laisser travailler pour Sparky, ce qui cadre mieux avec sa vision personnelle. J'ai insisté sur le fait que les décisions doivent toujours être prises dans l'intérêt de PRI. Le Conseil a expressément demandé à Jennifer d'exploiter Sparky sans rien changer d'ici la fin de l'exercice, car nous voulons mieux comprendre l'entreprise avant d'apporter des changements significatifs. Jennifer prendra toutes les décisions d'exploitation de Sparky, mais elle relève toujours de moi. Le Conseil juge important que Sparky respecte la vision de PRI, et nous voulons que Jennifer donne le ton en ce sens à la direction en place.

ANNEXE I (suite)
COURRIEL DE MARTINA

J'ai demandé à Jennifer de faire des recherches sur un changement opérationnel possible. Comme Sparky souhaite demeurer de son temps, j'ai chargé Jennifer de se renseigner sur les systèmes de caisses libre-service. Le secteur se tourne de plus en plus vers les solutions automatisées de service à la clientèle, ce qui convient au marché des jeunes, à l'aise avec les technologies. Si cette formule se révèle être la meilleure façon de servir la clientèle, nous devrions peut-être l'adopter dans tous les magasins de PRI. Jennifer aimerait sûrement savoir ce que vous en pensez. Et je suis curieuse de voir l'information qu'elle a recueillie jusqu'à présent.

Je n'ai pas beaucoup d'échos de Jennifer. Comme nous exploitons Sparky depuis presque un an, elle commencera à produire des rapports trimestriels en bonne et due forme à l'intention du Conseil à compter du présent trimestre. Il sera important que le Conseil et le comité d'audit de PRI soient tenus à jour, car nous n'avons pas examiné en détail les résultats de Sparky depuis que nous avons achevé notre contrôle diligent en octobre 2016.

J'aimerais que vous me donniez une idée de la performance de Sparky sous la direction de Jennifer, et que vous évaluiez la situation actuelle de Sparky et son environnement opérationnel, en tenant compte de ce que vous avez appris de notre famille de magasins lors de la mission précédente. Faites une évaluation des enjeux qui se posent ou se poseront dans un proche avenir pour Sparky. Veuillez considérer les enjeux stratégiques et les enjeux opérationnels. Dans les cas où vous croyez avoir assez d'informations, veuillez suggérer une ligne de conduite ou indiquer en quoi il faudrait creuser la question.

Cordialement,
Martina

ANNEXE II
COURRIEL DE JENNIFER

À : CPA

Objet : Visite chez Sparky Itée

Un grand merci pour votre visite chez Sparky! Désolée de n'avoir pas pu vous accueillir personnellement, car je suis actuellement à Taïwan.

Vous savez peut-être que nous générons maintenant des profits, grâce à notre décision de faire fabriquer beaucoup de nos produits de marque maison en Chine, où les coûts de main-d'œuvre sont moindres. Kieran a découvert à Taïwan une usine pouvant fabriquer bon nombre de nos articles qui étaient encore faits au Canada et, depuis, nous avons commencé à y faire produire tout le linge de marque maison, comme les serviettes et les rideaux. Étant donné que la vente de ces articles commence à peine, l'incidence sur les états financiers n'est pas encore énorme, mais Kieran croit qu'elle le sera. Je participe à des réunions ici pour voir quelles autres activités de fabrication pourraient être délocalisées à Taïwan, afin de réduire davantage le coût des stocks. De plus, pendant que je suis ici, je conclurai l'acquisition d'un de ces fournisseurs. Je rapporterai avec moi un protocole d'entente exécutoire signé, que je soumettrai à Martina et au Conseil.

J'ai aussi examiné deux systèmes de caisses libre-service (Annexe VI), et je suis sur le point de faire mon choix. Bien que je m'intéresse avant tout aux économies qui en résulteront, je pense aussi qu'il est crucial d'offrir à notre marché cible la technologie à laquelle il s'attend. Les jeunes professionnels pressés n'aiment pas perdre leur temps à attendre, et les caisses libre-service répondent à ce besoin. Cette formule nous permettra aussi de combler notre retard, plusieurs détaillants du secteur offrant déjà une combinaison de caisses libre-service et de caisses traditionnelles. Quelques-uns ont opté pour le libre-service à 100 %, ce que je privilégie. Les clients de 18 à 45 ans préfèrent généralement les caisses libre-service. Les consommateurs plus âgés et moins à l'aise avec les technologies les trouvent trop impersonnelles. Ces systèmes ont une durée de vie utile de quatre ans.

Le plus important changement que je planifie, c'est l'ouverture de cafés en magasin en vue d'augmenter notre attrait auprès des jeunes professionnels. Les clients pourront faire une pause et siroter un café, ou en boire un tout en arpentant les rayons. J'ai fait mes recherches au préalable. Selon nos études de marché, 82 % des clients de 25 à 39 ans et 67 % des 40 à 55 ans sondés étaient favorables aux cafés en magasin. Notre analyse de magasins concurrents similaires aux États-Unis montre que les cafés génèrent eux-mêmes des profits tout en faisant augmenter de 15 % l'affluence en magasin. C'est très prometteur, et nous prévoyons ouvrir les cafés au cours du prochain exercice. Sachant que ce projet ferait bondir Martina, je ne lui en ai pas encore parlé, et je vous demande de faire de même. Je suis sûre que le Conseil sera emballé quand je lui présenterai le projet au prochain trimestre. Martina pense savoir ce qui est le mieux pour PRI dans son ensemble, mais elle doit reconnaître que je sais ce qui est le mieux pour Sparky.

ANNEXE II (suite)
COURRIEL DE JENNIFER

M. Snookers était un visionnaire, et je suis son exemple en appliquant ma propre vision à cette partie de l'empire familial. J'ai la chance d'être libre de le faire. Je suis sûre que Kieran peut vous expliquer comment nous avons obtenu nos succès récents chez Sparky et répondre à toutes vos questions. Il a beaucoup d'initiative et je n'ai pas à m'inquiéter, car je sais qu'il prend d'excellentes décisions pour Sparky.

Salutations,
Jennifer

ANNEXE III COMMENTAIRES DE KIERAN POSTMAA

« Comme vous le savez, 2015 a été difficile, mais la situation est revenue à la normale en 2016, et je suis sûr que nous pourrions nous maintenir à ce niveau. Nous sommes en voie d'atteindre nos objectifs pour l'exercice 2017, et prévoyons qu'ils seront même dépassés à la clôture, car le temps des Fêtes, qui correspond toujours à notre meilleur trimestre, est à nos portes.

« Quand M. Snookers a pris sa retraite, le 1^{er} janvier 2017, Jennifer l'a remplacé à la présidence. Je suis demeuré vice-président, Exploitation, mais j'ai hérité de plusieurs nouvelles responsabilités. J'étais le second de M. Snookers; c'est lui qui m'a tout appris. Jennifer suit son exemple, mais elle intervient peu, ce qui est très bien. Elle comprend l'importance de la rentabilité et me fait confiance pour la prise de décisions judicieuses. Nous croyons tous deux qu'il faut être audacieux pour que Sparky continue d'avoir du succès. Je prends la plupart des décisions et j'en rends compte ensuite à Jennifer, juste pour qu'elle confirme que j'ai le feu vert. Nous avons adopté un certain nombre de stratégies que je suis très heureux de vous présenter.

« Nous connaissons une année fantastique (Annexe IV), grâce à de nouvelles initiatives que j'ai mises en œuvre. Dans le commerce de détail, l'un de nos coûts contrôlables les plus importants est celui de la main-d'œuvre, qui représente souvent 20 % de notre marge. Avec notre service chargé des horaires de travail, j'ai cherché des moyens de réduire le plus possible les coûts de main-d'œuvre tout en fournissant l'assistance nécessaire à nos clients.

« J'ai réalisé que le personnel de jour ne passait pas assez de temps à remplir les rayons. Quand il y a des clients dans le magasin, il est difficile de savoir si des articles sont épuisés ou s'ils sont dans des chariots avant d'être placés sur les rayons. Le personnel de jour passait aussi beaucoup de temps à mettre de l'ordre dans les rayons, au lieu de les remplir. J'ai donc confié cette tâche au personnel de nuit. Les quatre employés qui travaillaient de nuit ont toujours fait du remplissage de rayons. J'ai affecté 4 employés de plus au quart de nuit et éliminé 10 postes de jour. Nous réalisons d'importantes économies, et le travail est plus efficient. Pourvoir le quart de nuit n'a posé aucun problème : beaucoup d'employés demandent à y être affectés.

« Nous nous efforçons aussi de trouver d'autres moyens d'économiser, comme la délocalisation de la fabrication d'un plus grand nombre de produits pour réduire les coûts d'un bon nombre de nos produits de marque maison. Jennifer devrait signer un protocole d'entente exécutoire avec un de nos fournisseurs, pour que Sparky en fasse l'acquisition. Cela nous permettrait de prendre de l'expansion et de devenir un fournisseur pour d'autres détaillants. Ce serait certainement payant.

« Nous avons travaillé en étroite collaboration avec des équipes de designers pour concevoir la bannière ainsi que l'ambiance que les cafés créeront dans nos magasins. Nous nous sommes basés sur les résultats de nos études de marché pour créer un aménagement qui plaira à notre clientèle cible. C'est une initiative d'envergure, et la finalisation des plans a coûté pas mal cher. Notre prochaine étape consistera à entreprendre la construction. Nous avons porté au bilan tous les coûts à titre d'actif incorporel relatif à l'image de marque. Ainsi, heureusement, rien ne paraîtra dans l'état des résultats de l'exercice.

ANNEXE III (suite)
COMMENTAIRES DE KIERAN POSTMAA

« Ces coûts sont les suivants :

Honoraires juridiques	50 000 \$
Étude de marché préliminaire	200 000
Honoraires du conseiller en design et logo	275 000
Salaires du personnel de marketing	75 000
Coûts indirects – bureau	50 000
Honoraires – aménagement intérieur	<u>400 000</u>
	<u><u>1 050 000 \$</u></u>

« M. Snookers, qui s'est toujours efforcé de réduire les coûts, a dû se rendre compte qu'une rémunération accrue améliorerait le moral, car il a mis en place un nouveau régime de primes juste avant de partir (Annexe V). Il a dit que ce régime devrait motiver les dirigeants à augmenter les profits au cours des trois prochaines années, ce qui cadre avec les attentes de PRI, selon le contrat de vente. Je sais que la haute direction se réjouit de ce nouveau régime et qu'elle travaille fort pour avoir droit à la prime. Si les dirigeants sont plus heureux, les autres employés devraient l'être aussi!

« Au fait, Jennifer ne m'a jamais posé de question au sujet du régime et de son fonctionnement, ce qui est un peu curieux. Je suppose que Martina était au courant de l'existence du régime de primes au moment de l'acquisition. »

ANNEXE IV
ÉTAT DES RÉSULTATS DE SPARKY LTÉE

Sparky ltée
(en milliers de dollars)

	9 mois terminés le 30 sept. 2017	12 mois terminés le 31 déc. 2016
Ventes en magasin	792 081 \$	1 025 347 \$
Ventes en ligne	396 428	511 789
Coût des marchandises vendues	(855 726)	(1 117 498)
Marge	332 783	419 638
Coûts d'exécution des commandes	31 714	40 943
Technologie	32 099	41 352
Salaires et avantages du personnel	59 872	85 371
Amortissement	15 789	19 747
Frais généraux, frais d'administration et autres	152 897	204 589
Résultat avant impôts	40 412	27 636
Charge d'impôts	11 315	7 738
Résultat net	29 097 \$	19 898 \$

ANNEXE V STRUCTURE DU RÉGIME DE PRIMES DE LA DIRECTION

En novembre 2016, M. Snookers a annoncé que, le 1^{er} janvier 2017, Sparky instaurerait un nouveau régime de primes pour l'équipe de la haute direction. Les hauts dirigeants touchaient auparavant une petite prime annuelle. M. Snookers a mis en place un régime de primes structuré, pour favoriser l'accroissement de la rentabilité et motiver tous les employés de Sparky à travailler en équipe.

Le nouveau régime de primes est structuré comme suit :

- les primes sont calculées en pourcentage du salaire de base de chaque dirigeant;
- le pourcentage de la prime de base est égal à la variation en pourcentage du bénéfice de l'exercice en cause; par exemple, une hausse de 5 % du bénéfice se traduit par une prime de base de 5 %;
- la prime de base augmente d'un point de pourcentage pour chaque tranche de 10 % de diminution des charges par rapport à l'exercice précédent;
- la prime de base augmente d'un point de pourcentage pour chaque tranche de 10 % d'augmentation de l'actif total par rapport à l'exercice précédent;
- les primes sont payées en février de l'exercice suivant.

L'équipe de la haute direction est formée de 4 vice-présidents et de 10 directeurs régionaux responsables des ventes et des finances.

ANNEXE VI SYSTÈMES DE CAISSES LIBRE-SERVICE

Check-It-Out

Check-It-Out a été le tout premier système de caisses libre-service, et il est utilisé par des détaillants du monde entier.

Check-It-Out fonctionne comme suit :

- Le client appuie sur « Débuter » sur l'écran tactile.
- Le client scanne chaque article, le poids de celui-ci étant enregistré dans le système. L'article est ensuite placé dans la zone d'emballage et y est pesé; le poids doit être le même que celui enregistré dans le système.
 - Si le poids est le même, le client peut continuer à scanner les articles et à les mettre dans les sacs.
 - Si le poids est différent, un message d'erreur tel « Veuillez scanner de nouveau l'article et le mettre dans le sac » s'affiche, et le client ne peut continuer avant que l'erreur soit corrigée.
- Si un article est mis dans un sac sans avoir été scanné, un message d'erreur tel « Article non reconnu dans la zone d'emballage – veuillez scanner l'article avant de le mettre dans le sac » s'affiche, et le client ne peut continuer avant que l'erreur soit corrigée.
- Une fois tous les articles mis dans un sac, le client choisit le mode de paiement, paie et s'en va.
- Le client peut payer par débit, crédit et argent comptant.

Étant connu de la plupart des clients, le système Check-It-Out a la cote. La balance est très sensible, ce qui peut poser problème si le client s'appuie sur celle-ci ou si le poids d'un article ne correspond pas exactement au poids enregistré dans le système. Cette situation amène souvent les caissiers à passer outre au message d'erreur sans connaître la cause de l'erreur.

Read-It-All

Read-It-All est un nouveau système de pointe qui permet d'éviter certaines des frustrations occasionnées par les vérifications de poids des versions antérieures de caisses libre-service. Ce système est tout nouveau sur le marché, et les premiers commentaires sont positifs.

Read-It-All fonctionne comme suit :

- Le client dépose l'article sur une vaste surface rectangulaire. La machine trouve et lit automatiquement le code-barres, sans que le client ait à scanner l'article.
- En même temps, la machine pèse l'article, de sorte que les poids concordent lorsque celui-ci arrive à la zone d'emballage. Comme la balance est moins sensible, les différences de poids négligeables entraînent rarement un message d'erreur.

ANNEXE VI (suite)
SYSTÈMES DE CAISSES LIBRE-SERVICE

- Une fois tous les articles scannés, le client appuie sur un bouton et effectue le paiement comme dans le cas du système Check-It-Out.
- Tous les paiements sont effectués par carte de débit ou de crédit; le système n'accepte pas l'argent comptant.

Chaque système de caisses libre-service nécessite un terminal maître et une maintenance annuelle. La mise de fonds initiale et les charges annuelles de fonctionnement sont estimées comme suit :

	Système traditionnel	Check-It-Out	Read-It-All	Note
Nombre de caisses	12	12	8	1
Coût par caisse	0 \$	30 000 \$	80 000 \$	2
Terminal maître	0	360 000	640 000	
Coût d'installation	0	150 000	200 000	
Investissement initial	<u>0 \$</u>	<u>535 000 \$</u>	<u>890 000 \$</u>	
Maintenance annuelle	500 \$	25 000 \$	40 000 \$	
Personnel	<u>546 000</u>	<u>162 500</u>	<u>65 000</u>	3
Coût annuel	<u>546 500 \$</u>	<u>187 500 \$</u>	<u>105 000 \$</u>	

Notes

1. De par son efficacité, Read-It-All permet d'accélérer le passage aux caisses, de sorte que huit caisses suffisent.
2. Le système traditionnel ne requiert aucun investissement initial puisqu'il est déjà acheté. Si l'entreprise s'en défait, le matériel n'aura aucune valeur de récupération.
3. Il en coûte 65 000 \$ par année pour affecter une personne à une caisse durant toutes les heures d'ouverture.

Système traditionnel : un employé par caisse pour la durée moyenne pendant laquelle chaque caisse est en service (70 %) = $(12 \times 65\,000 \$ \times 70 \%)$

Check-It-Out : un employé pour quatre caisses durant les périodes de pointe (75 %) et un employé pour les 12 caisses durant les périodes calmes (25 %) = $(3 \times 65\,000 \$ \times 75 \%) + (1 \times 65\,000 \$ \times 25 \%)$

Read-It-All : un employé pour huit caisses = $(1 \times 65\,000 \$)$

ANNEXE VII
NOTES PRISES LORS D'UNE RÉUNION ENTRE LA DIRECTION
ET LE PERSONNEL D'UN MAGASIN SPARKY

- Des commentaires laissés par les clients dans la boîte à suggestions à l'avant du magasin ont été présentés. En voici quelques-uns :
 - *Dans le magasin, c'est toujours à l'envers. Je vérifie périodiquement si vous avez des rideaux que j'ai vus sur votre site Web. Je n'ai jamais réussi à les trouver, et on dirait qu'il y a une vente de fermeture en permanence dans l'allée des habillages de fenêtres — c'est dégarni et en désordre!*
 - *Je suis emballée par les rumeurs concernant l'ouverture d'un café. Jeune maman, j'ai toujours besoin d'une bonne dose de caféine quand je magasine.*
 - *On ne trouve jamais d'employé quand on en a besoin. Je cherche de l'aide et il n'y a personne! J'aime qu'on s'occupe de moi quand je magasine.*
 - *J'aime bien l'atmosphère du magasin, mais il est frustrant de constater son retard technologique. Je trouve qu'il est plus pratique de vérifier les prix et d'enregistrer moi-même mes achats. Au moins, la vente de café de première qualité, comme le veut la rumeur, rendra mon expérience plus agréable pendant que je fais la file.*
 - *Le personnel a toujours l'air débordé, et l'endroit est un vrai capharnaüm. Je ne trouve rien et personne n'est là pour m'aider. Un vrai cauchemar!*
 - *Il faut plus de caissiers. Les files sont démesurées. J'en ai assez d'attendre que la vieille dame devant moi ait fini de bavarder avec l'unique caissière!*
 - *Je viens d'acheter une de vos paires de draps. Vos draps ont toujours été de qualité raisonnable, mais ceux-ci se sont décolorés au premier lavage. J'ai voulu les retourner, mais le commis m'a dit qu'il ne pouvait les reprendre parce qu'ils avaient été lavés. Mais comment aurais-je pu savoir qu'ils allaient se décolorer avant de les avoir lavés?*
 - *Votre magasin traite sa clientèle comme si c'était un mal nécessaire. Aucun respect! Vos articles sont peut-être tendance, mais le service est pourri! Tout est impersonnel. J'avais hâte de visiter vos nouveaux magasins, mais compte tenu du mauvais service que j'y ai reçu, je n'y remettrai pas les pieds.*
- Ces commentaires n'ont semblé avoir aucun effet sur le personnel. « C'est comme ça maintenant, a dit un employé. Rien de tout ça ne dépend de nous — on ne peut pas y faire grand-chose. » « Les clients s'estiment mal traités. Ils devraient se mettre à notre place, a grommelé un autre. Et le temps des Fêtes ne va qu'empirer les choses. »

ANNEXE VII (suite)
NOTES PRISES LORS D'UNE RÉUNION ENTRE LA DIRECTION
ET LE PERSONNEL D'UN MAGASIN SPARKY

- Lorsque l'horaire de la semaine suivante a été distribué, un employé s'est écrié : « Je ne peux croire que j'aurai seulement trois quarts de travail. Je vais avoir du mal à payer mon loyer. Quand nous nous sommes syndiqués, nous pensions avoir davantage notre mot à dire sur l'attribution des quarts de travail, mais la direction ne nous écoute toujours pas. »
- Dans l'ensemble, les employés sont frustrés par leur horaire de travail. Il y a moins de quarts réguliers de jour, et on demande à plus d'employés de travailler de nuit. Comme le nombre d'heures total attribué a diminué, les employés acceptent parce qu'ils ont besoin d'argent, mais ce n'est pas l'idéal. On a aussi dit que, en raison de la réduction des heures de travail, bon nombre d'employés risquent de perdre leur statut d'employé à temps plein et donc, leur droit à l'ensemble des avantages sociaux.
- Le gérant du magasin a essayé de présenter les choses de façon positive, mais il a fini par admettre que les horaires ne fonctionnent pas. Il a ajouté qu'il n'y avait pas grand-chose à faire parce que le directeur régional semble résolu à contenir les coûts.
- On a discuté du problème du manque d'articles sur les rayons; le directeur régional a décidé qu'il faudrait remplir davantage les rayons pendant la nuit afin qu'il y ait suffisamment d'articles à la disposition des clients. Des employés ont fait remarquer qu'on risquerait ainsi de manquer d'espace sur les rayons et qu'il faudrait peut-être déplacer des articles. Pour ce qui est de regarnir les rayons pendant la journée, le gérant du magasin a dit : « Faites ce que vous pouvez. »

Alors que les employés quittaient la réunion, vous les avez entendus parler de la création d'un syndicat local au magasin phare Phoenix de Vancouver. Les employés de Phoenix craignent que, par suite de l'acquisition, les conditions de travail deviennent semblables à celles de Sparky. On pense que la création d'un syndicat montrerait à PRI à quel point les employés sont sérieux.

ANNEXE D

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI (VERSION 1) – 21 SEPTEMBRE 2016
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION
PHOENIX RISEN INCORPORATED (PRI)
VERSION 1**

Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation (Faits nouveaux)

Compétences

2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie.

Compétences habilitantes :

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat s'est appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Sparky et PRI.

Incertain – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Sparky et PRI.

Non – Le candidat ne s'est clairement pas appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Sparky et PRI.

Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse suffisante de la situation. Il doit s'attacher à la description des facteurs qui ont changé et des facteurs qui influenceront sur les décisions à prendre (par exemple : le fait que Jennifer dirige Sparky [nouvelle acquisition, création d'un syndicat, etc.]). Une récapitulation de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents et des éléments pertinents de l'analyse FFPM est appropriée. Se limiter à répéter les données de l'étude de cas sans les rattacher aux questions à analyser est inutile. Le candidat doit s'appuyer sur son analyse de la situation pour analyser les questions importantes touchant Sparky et PRI (le fait que les décisions et objectifs de Jennifer vont à l'encontre de objectifs de PRI, de même que le régime de primes, le système de caisses libre-service, les cafés, l'acquisition potentielle d'un fournisseur, les problèmes de ressources humaines).

Mission et vision

L'énoncé de mission de PRI a été mis à jour et comprend maintenant le volet commerce en ligne de l'entreprise.

Principaux objectifs

Module de synthèse 1 (module S1)

- Déterminer l'orientation stratégique à venir pour PRI, notamment pour Phoenix.

- Exploiter un grand magasin haut de gamme plutôt que de viser plusieurs segments du marché en vendant dans les magasins de banlieue à des prix inférieurs à ceux des magasins du centre-ville.
- Pour Martina, obtenir un rendement sur le capital investi d'au moins 8 % au cours des cinq prochaines années.

Épreuve du Jour 1

- Comme l'étude de cas porte principalement sur Sparky, évaluer la situation de Sparky depuis son acquisition, et déterminer dans quelle mesure il a adopté les valeurs de PRI.
- Acquérir une compréhension de la performance de Jennifer.

FSC du secteur d'activité (module S1)

- Marge élevée par pied carré dans chaque magasin (il s'agit également d'un indicateur de performance)
- Réputation d'être une entreprise généreuse, ayant des normes élevées et de solides valeurs morales

Facteurs externes

- Expansion du commerce en ligne (module S1)
- Regain d'intérêt à l'égard de l'achat de produits canadiens
- Arrivée d'un concurrent sur le marché en ligne et intention d'autres concurrents d'emprunter cette voie
- Baisse du dollar canadien par rapport au dollar américain
- Augmentation de 3 % du salaire minimum
- Nouvelle tendance dans le secteur : des avantages sociaux sont offerts aux employés à temps partiel (et non seulement aux employés à temps plein)

Facteurs internes

- Mécontentement des clients à l'égard des changements apportés
- Mécontentement des employés à l'égard des changements opérationnels
- Syndicalisation des employés de Sparky (module S1)
- Menace de syndicalisation des employés de Phoenix (magasin de Vancouver)
- Martina a confié la direction de Sparky à Jennifer
 - Conflit personnel entre Jennifer et Martina (module S1)
 - Jennifer et Kieran donnent une orientation différente à Sparky
- Nouveau régime de primes en vigueur (mis en place par M. Snooker, et non par Martina ou Jennifer)

Analyse quantitative (selon l'état des résultats de Sparky)

Le résultat net de Sparky a augmenté de 50 % de 2016 à 2017, et le quatrième trimestre de l'exercice reste à venir (2015 a été une très mauvaise année). Ce succès est notable dans un marché qu'on dit en difficulté.

Les marges sur les produits ont augmenté, alors que les salaires ont diminué. Cela concorde avec ce que nous a dit la direction (c.-à-d., les efforts visant à réduire les coûts dans ces secteurs, la délocalisation de la fabrication en Asie).

Il faut tenir compte de l'incidence du nouveau régime de primes sur les résultats.

Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat a effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant Sparky et PRI.

Incertain – Le candidat a tenté d'effectuer une analyse raisonnable des questions importantes touchant Sparky et PRI.

Non – Le candidat n'a clairement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant Sparky et PRI.

Compétences

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétences habilitantes :

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n^{os} 2 à 5.

Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Les décisions et objectifs de Jennifer vont à l'encontre des objectifs de PRI.)

On attend du candidat qu'il voit l'incompatibilité des décisions et objectifs de Jennifer et des objectifs de PRI. Le candidat doit voir que Sparky doit être dirigé dans l'intérêt de PRI et que les agissements de Jennifer ne sont pas cohérents, et qu'ils doivent être communiqués à Martina et au Conseil. Le candidat doit relever des exemples montrant que Jennifer va intentionnellement à l'encontre des volontés de PRI et de Martina, et expliquer l'incidence potentielle de ce comportement sur Sparky et PRI. Il doit analyser la portée des agissements de Jennifer et formuler des recommandations (p. ex., accroître la communication entre Martina et Jennifer ou envisager la possibilité de relever Jennifer de ses fonctions à la tête de Sparky.)

Le candidat doit examiner Sparky pour le compte de PRI. Martina a indiqué (Annexe 1), que même si Jennifer a pris la direction de PRI, l'entreprise doit être dirigée au mieux des intérêts de PRI, et que Jennifer relève d'elle et du Conseil d'administration. Jennifer a reçu la directive de n'apporter aucun changement significatif à l'exploitation de Sparky, autre que l'adoption d'un système de caisses libre-service, jusqu'à ce que la direction ait une bonne compréhension de l'entreprise. De plus, Jennifer est la responsable ultime de toutes les décisions d'exploitation et doit donner le ton à la direction en place de façon à respecter la vision de PRI.

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

Le candidat doit comprendre son rôle auprès de PRI ainsi que les priorités de la famille Legault. Il doit connaître l'effet des décisions de la direction sur les employés et l'exploitation de Sparky, et ce que pourrait en penser la famille Legault.

Le candidat doit aussi comprendre la dynamique familiale de Jennifer et Martina, la divergence qui persiste quant à l'approche à adopter et que, comme il s'agit d'une entreprise familiale, certaines solutions, comme le congédiement de Jennifer, sont impossibles.

- Les décisions de Jennifer vont à l'encontre des valeurs de PRI (les employés et les clients sont mécontents).

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- La mauvaise communication entre Jennifer et Martina (pourquoi Martina n'a-t-elle pas fait davantage de suivi?) Le Conseil n'était pas au courant de la possible acquisition du fournisseur de Taïwan, de la délocalisation en Chine, et de l'étude de marché sur les cafés en magasin.
- Les décisions de Jennifer ne cadrent pas avec la mission et la vision de PRI. Jennifer réduit les coûts (remplissage des rayons pendant le quart de nuit) et met en péril la qualité (fabrication en Chine).
- Les décisions prises par Jennifer (et celles prises par Kieran avec l'approbation de Jennifer, par exemple, sur les cafés en magasin, l'acquisition possible d'un fournisseur de Taïwan, le remplissage de rayons la nuit) sans le consentement de Martina et de PRI vont

à l'encontre de la directive donnée à Jennifer par Martina, selon laquelle elle devait exploiter l'entreprise « sans rien changer »

- Jennifer ne consulte ni Martina ni le Conseil (questions de gouvernance), ce qui accroît le risque d'entreprise.
- Jennifer ne supervise pas Kieran et lui délègue beaucoup de tâches; il se peut donc que Kieran imite Jennifer et prenne des décisions qui ne cadrent pas avec les objectifs de PRI.

Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Le candidat explique comment le régime de primes peut influencer le comportement de Kieran et traite des conséquences plus vastes.)

Le candidat doit expliquer comment le régime de primes peut influencer le comportement de Kieran et donner des exemples de décisions prises par Kieran qui n'étaient peut-être pas dans l'intérêt de Sparky et de PRI et qui avaient peut-être été prises en fonction du régime de primes. Le candidat doit aussi examiner l'incidence du régime de primes sur les employés et voir que celui-ci n'améliore pas le moral des employés, raison pour laquelle il avait été mis en place. On s'attend du candidat qu'il voit le lien possible entre la mise en place du régime de primes juste avant la vente par Charles Snookers et le paiement conditionnel qui pourrait lui être dû.

En novembre 2016, Charles Snookers a annoncé l'instauration, le 1^{er} janvier 2017 d'un nouveau régime de primes pour l'équipe de la haute direction de Sparky. Jennifer n'a jamais interrogé Kieran au sujet du régime, et Kieran a tenu pour acquis que Martina était au courant de l'existence du régime au moment de l'acquisition.

Analyse qualitative

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Le régime de primes peut être avantageux pour Charles Snookers, comme en témoigne le paiement conditionnel de 500 millions de dollars.
- Le régime de primes pourrait motiver Kieran et les autres dirigeants, mais non les employés (concordance avec les objectifs de PRI, plaintes des employés, établissement des horaires).
- Le régime de primes peut influencer sur la décision de faire augmenter les profits et les actifs (coûts plus faibles grâce au fournisseur étranger, réduction du nombre d'heures travaillées).
- Le régime de primes peut donner lieu à un parti pris dans les traitements comptables (inscription à l'actif de l'étude de marché sur les cafés).
- La question éthique de savoir si Charles Snookers avait informé Martina au moment de l'acquisition, ou la question de gouvernance de déterminer si le contrôle diligent par PRI était insuffisant.

Analyse quantitative

- Analyser les résultats inscrits dans les états financiers et déterminer s'ils sont liés aux primes (p. ex., augmentation des ventes et diminution des coûts).

- Si un traitement comptable est incorrect, alors les dépenses sont sous-évaluées ou les actifs sont surévalués, ce qui fait augmenter les primes.

Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Le candidat analyse les incidences de l'utilisation d'un système de caisses libre-service et formule une recommandation.)

On attend du candidat qu'il prépare une analyse quantitative des systèmes de caisses libre-service proposés. L'analyse doit aussi porter sur les éléments qualitatifs de chaque système, et faire le lien avec les besoins de la clientèle de Sparky. Le candidat doit formuler une recommandation visant expressément les besoins de Sparky. Il doit aussi traiter de l'ajout possible des caisses libre-service dans les magasins Cinder et Phoenix.

Analyse quantitative

L'analyse quantitative est en grande partie fournie au candidat, et les coûts initiaux et annuels de chaque système sont présentés. Le candidat peut effectuer un bref calcul du délai de récupération.

Check-It-Out :

Investissement initial ÷ économies annuelles = $535\,000 \div (546\,500 - 187\,500) = 1,49$ année

Read-It-All :

Investissement initial ÷ économies annuelles = $890\,000 \div (546\,500 - 105\,000) = 2,02$ années

Le candidat doit constater que le délai de récupération des coûts est plus élevé pour le système Read-It-All.

Analyse qualitative

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés :

- Déterminer si un système de caisses libre-service convient pour Phoenix et Cinder (marchés différents). Un système de ce genre pourrait convenir pour Cinder, mais probablement pas pour Phoenix.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés :

- Analyser la réaction des clients : connaissance des produits, aide requise, options de paiement.
- Analyser la technologie : erreurs possibles, vitesse de la transaction.
- Examiner la concordance avec la mission et les objectifs (incidence sur les employés et sur le moral).

Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Le candidat se demande si les cafés et l'acquisition potentielle d'un fournisseur de Taïwan cadrent stratégiquement avec les objectifs de Sparky. Le candidat analyse la menace de syndicalisation des employés de Phoenix et formule des recommandations.)

On attend du candidat qu'il analyse l'ouverture des cafés et l'acquisition potentielle d'un fournisseur de Taïwan indépendamment du fait que la décision a été prise à l'encontre des directives de Martina.

Le candidat doit se demander si l'ouverture des cafés cadre avec les objectifs de Sparky et de PRI, tout en tenant compte de l'information dont il dispose sur la réaction des clients à l'égard de cette idée. Le candidat doit recommander un plan d'action.

On attend aussi du candidat qu'il analyse l'acquisition d'un fournisseur de Taïwan qui deviendrait un fournisseur pour d'autres entreprises, et détermine si la délocalisation de la fabrication en Chine cadre sur le plan stratégique.

Le candidat doit mentionner la menace potentielle de syndicalisation des employés de Phoenix découlant de la formation du syndicat des employés de Sparky et l'incertitude causée par un changement dans l'organisation. Il doit traiter de l'incidence potentielle de la formation d'un syndicat et formuler des recommandations visant à accroître la satisfaction des employés.

1. Cafés

Analyse quantitative

- L'important investissement (plus de 1 million de dollars) relatif à l'ouverture de cafés est un coût irrécupérable.
- Les cafés pourraient faire augmenter l'achalandage dans les magasins de 15 %, mais il faut déterminer comment se traduit en dollars la valeur de cette hausse.

Analyse qualitative

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- Tenir compte de la taille d'un magasin Sparky (plus petit qu'un magasin Phoenix), et se demander quelle superficie sera occupée par un café.
- Les cafés sont le nouveau point de rencontre (plutôt que les centres commerciaux) de la jeune génération et pourraient donc attirer des clients.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- L'objectif de Sparky, établi par PRI, est d'offrir un environnement tendance et attrayant pour les jeunes professionnels.

Autres éléments pouvant être analysés

- Selon l'étude de marché et l'analyse des concurrents, les cafés respectent l'objectif de Sparky, établi par PRI, d'offrir un environnement tendance et attrayant pour les jeunes professionnels.
- Une hausse du chiffre d'affaires est possible, puisque l'ajout des cafés pourrait faire augmenter l'achalandage de 15 %.

2. Acquisition potentielle d'un fournisseur de Taïwan et délocalisation de la fabrication en Chine

Analyse qualitative

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- Dans le scénario du module S1, Jennifer avait pris un engagement au nom de PRI, mais Martina avait réussi à arrêter le processus.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Se demander si cette acquisition cadre stratégiquement avec les objectifs de PRI (vraisemblablement conclure que l'acquisition ne cadre pas avec la vision et la mission, etc.)

Autres éléments pouvant être analysés

- Jennifer et Kieran ont tous les deux mentionné les fournisseurs asiatiques, ce qui semble indiquer l'intention de donner une nouvelle orientation stratégique à Sparky (fournir des articles à faible coût à d'autres détaillants).
- Déterminer si le Conseil ou Martina peut annuler l'entente avec le fournisseur de Taïwan.
- Examiner les enjeux éthiques possibles (par exemple, la rémunération des employés à Taïwan).

3. Syndicalisation

Analyse qualitative

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- Rappeler les plaintes des employés mentionnées dans le cas du module de synthèse 1 et l'insatisfaction de ces derniers.
- Les employés de PRI sont habitués à des horaires stables et à des conditions de travail parmi les meilleures dans le secteur d'activité.
- Les employés de Sparky ont formé un syndicat tout juste avant l'acquisition.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Évoquer le risque de syndicalisation du personnel de PRI en faisant le lien entre les observations de Martina et les commentaires des employés entendus à la réunion en magasin.
- Les conditions de travail dans les magasins Sparky accroissent le mécontentement des employés. Le nouveau syndicat n'a pas eu l'effet anticipé par les employés. Comme le nombre de quarts de travail de nuit a augmenté et que celui des quarts de travail a diminué en général, les employés ont du mal à travailler suffisamment d'heures pour garder leur

statut d'employé à temps plein. Les employés syndiqués de Sparky veulent donc accroître leur pouvoir en syndiquant les magasins PRI.

- Informer Martina des incidences possibles de la formation d'un syndicat dans le magasin phare. La syndicalisation pourrait s'étendre à Phoenix et à Cinder.

Autres éléments pouvant être analysés :

- Informer Martina de ce qui risque d'arriver si Sparky s'éloigne des valeurs de PRI et mentionner qu'il faut se pencher sur la question.
- Il est possible de faire un lien avec l'analyse du régime de primes, c.-à-d. de recommander des changements permettant de mieux répondre aux besoins des employés autres que les membres de la direction.

Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

Compétences

Compétence habilitante 2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables

Compétence habilitante 2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Incertain – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Non – Le candidat n'a clairement pas formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion qui découle logiquement de son analyse.

Le candidat doit formuler des conclusions et des conseils cadrant avec la vision, la mission, les objectifs et les contraintes de PRI.

Les conclusions doivent intégrer l'analyse de chacune des questions importantes (le conflit entre Jennifer et Martina; les incidences du régime de primes; l'ouverture de cafés en magasin / l'acquisition d'un fournisseur; les systèmes de caisses libre-service; la syndicalisation).

Les conseils doivent découler logiquement de l'analyse effectuée.

De plus, le candidat doit présenter une conclusion globale pour clore le rapport (récapitulation et recommandations par ordre de priorité), laquelle doit comprendre des commentaires sur la performance globale de Sparky sous la direction de Jennifer (ce que Martina a demandé à CPA d'évaluer).

Le candidat doit avoir formulé une conclusion pour chacune des questions suivantes :

- A) les décisions de Jennifer par rapport à la directive de Martina (conflit);
- B) les conséquences des changements apportés par Kieran et du nouveau régime de primes;
- C) l'ouverture de cafés en magasin (poursuivre ou non le projet) et l'acquisition du fournisseur de Taïwan;
- D) le choix d'un système de caisses libre-service (alignement avec la mission et les objectifs; recommander un système);
- E) la menace de syndicalisation (les prochaines étapes);
- F) la performance globale de Sparky.

La réponse doit démontrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable d'avoir mentionné que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de sa réponse :

Oui – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

Non – Le candidat n'a clairement pas communiqué sa réponse adéquatement.

Une réponse communiquée inadéquatement présente normalement certaines des caractéristiques suivantes :

- Le lecteur doit relire les sections plusieurs fois pour être comprises
- Les arguments avancés par le candidat manquent de clarté
- L'analyse quantitative est inintelligible du fait que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre logique
- Il y a un nombre choquant de fautes d'orthographe ou de grammaire
- Le candidat fait usage d'un langage non professionnel

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :

Réussite claire – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond clairement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives.

Réussite de justesse – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les grands concepts sous-jacents.

Échec de peu – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou des analyses incomplètes.

Échec clair – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate; celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit avoir présenté une performance adéquate à chacune des évaluations sommatives et avoir traité les questions importantes pour Martina et le Conseil de PRI de façon cohérente et professionnelle.

Les correcteurs devaient prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale :

1. Le candidat a-t-il pris du recul pour avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales identifiées?
2. Le candidat a-t-il établi correctement l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs (lorsqu'il y en avait) et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits présentés dans les études de cas (celle de l'épreuve du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

EXEMPLE DE RÉPONSE – PRI (VERSION 1)

Véritable réponse d'un candidat ayant obtenu la mention « réussite »

À : Martina Legault
De: CPA
Date: 14 octobre 2017
Objet: Analyse de PRI, stratégique et opérationnel

PRI a subi un changement majeur depuis la dernière analyse du fait que Sparky a été acquis le 1^{er} janvier 2017. Cette analyse présentera la performance de Sparky sous la présidence de Jennifer et les questions stratégiques et opérationnelles auxquelles fait face Sparky.

Un élément positif depuis la dernière analyse est que Georges et Martina ont maintenant une bonne relation de travail et partagent la même vision pour PRI, mais il ne semble pas que Jennifer travaille de façon cohérente avec PRI dans sa manière de diriger Sparky. La structure corporative et la gestion de Sparky posent problème, car elles ne sont pas conformes aux objectifs et à la vision de PRI, ce qui sera discuté.

Il y a un certain nombre de choix stratégiques qui cangeront la direction stratégique de Sparky, de même que des questions opérationnelles moins importantes qui doivent être abordées pour que l'exploitation de Sparky soit efficace. Une analyse sommaire de ces enjeux est présentée ici et sera abordée de façon plus détaillée plus tard dans la présente note:

- Gestion de Sparky: C'est un question globale importante qui a un impact majeur sur tout le

groupe de sociétés. Sparky ne semble pas se conformer aux objectifs de PRI et ne travaille pas de façon cohérente avec PRI. Sparky se concentre sur les profits et ne semble pas donner une grande importance à la satisfaction de la clientèle et des employés, deux facteurs clés du groupe de sociétés PRI. Les employés de Phoenix se plaignent depuis l'acquisition de Sparky, ce qui sera analysé plus en détail plus loin. Il est essentiel que toutes les sociétés partagent la même mission et vision pour conserver les clients, respecter la marque et promouvoir la réputation.

- **Systèmes libre-service:** Sparky est fière d'être une entreprise branchée qui cible le marché des jeunes. Ce marché est surtout composé de jeunes professionnels n'aimant pas perdre de temps à attendre, qui sont à l'aise avec les solutions électroniques. Les clients de 18 à 45 ans préfèrent les caisses libre-service, qui pourraient donc être un bon investissement pour Sparky.
- **Nouveau régime de primes chez Sparky:** Cohérent avec la stratégie de maximiser les profits de Sparky, Sparky a implanté un régime de primes qui encourage l'augmentation des profits et pour motiver tous les employés de Sparky à travailler en équipe. Une prime basée sur des mesures financières comme les profits expose la société au risque que la direction ait un parti pris et soit peut-être tentée de manipuler les chiffres ou de mal classer les chiffres pour obtenir une prime plus élevée. Nous devons analyser l'étendue de la manipulation des chiffres financiers et suggérer un outil de mesure de la performance plus efficace pour Sparky.
- **Café en magasin:** L'ajout de cafés chez Sparky ne ressemble en rien à ce que PRI a déjà offert, mais il semble que cela plaît aux jeunes, la clientèle cible de Sparky. Plus d'information est nécessaire sur ce projet pour savoir si les bénéfices dépasseront les coûts quantitativement aussi bien que si les avantages dépassent les inconvénients qualitativement.

C'est un problème de contrôle majeur, car Jennifer est allée de l'avant et a planifié ce changement important sans en informer Martina et le Conseil et sans leur consentement, ce qui sera discuté dans l'analyse de la gestion de Sparky.

Analyse financière:

Il y a plusieurs utilisateurs des états de Sparky, car il y a une possibilité que 500 millions \$ additionnels soient payés si les profits demeurent élevés, et les dirigeants utilisent les états financiers pour obtenir leur prime. Voir l'annexe I pour l'analyse financière préliminaire des postes clés et l'interprétation des résultats. Veuillez noter que les chiffres de 2017 ont été annualisés pour se comparer aux 12 mois de 2016.

Question 1: Gestion de Sparky:

La structure corporative et la gestion de Sparky pourraient ne pas être conformes à la mission et la vision de PRI et pourraient être source de problèmes pour le groupe. On doit s'en occuper tout de suite, car plusieurs personnes incluant les clients et les employés sont frustrées. Sparky ne se montre pas à la hauteur des attentes, car elle n'adopte pas les valeurs de PRI et ne traite pas les clients, les fournisseurs et les employés avec intégrité et respect. De plus, Martina et le Conseil ne connaissent pas la situation de Sparky ce qui montre qu'il y a un manque de cohésion.

Présence de Jennifer chez Sparky:

Jennifer est la présidente de Sparky et n'a pas pu assister à la réunion, car elle est à Taïwan. Elle n'est pas contente des décisions de Phoenix et de la perte de Georges, son allié. Il est important pour le Conseil que Sparky adopte la vision de PRI et Jennifer est censée donner le ton, mais elle intervient peu dans l'exploitation locale de Sparky. C'est un problème, car Jennifer est familière avec les objectifs de PRI et doit être présente pour s'assurer que Sparky ne dévie pas des

objectifs généraux que PRI veut atteindre.

Jennifer ne rend pas de comptes à Martina; Martina mentionne qu'elle n'a pas beaucoup d'échos de Jennifer. C'est inquiétant, car Jennifer relève de Martina et elle devrait être au courant de l'exploitation et de la situation de Sparky. De plus, c'est un problème, car le Conseil et le comité d'audit n'ont pas examiné Sparky depuis le contrôle diligent d'octobre 2016. Il est essentiel, surtout juste après l'acquisition d'une nouvelle société, que le Conseil supervise activement l'exploitation.

La décision de fabriquer les articles de marque maison et les articles fabriqués au Candaa en Chine, en raison des coûts de main-d'œuvre plus faibles, ne concorde pas avec la place que PRI et Phoenix donnent aux marques canadiennes et aux fournisseurs locaux. Jennifer est en réunion pour réduire davantage le coût des stocks, ce qui pourrait avoir un effet direct sur la qualité. Cela va à l'encontre de l'énoncé de mission d'offrir « une expérience de magasinage de haute qualité dans le domaine des articles de maison et de la mode ».

Pendant que Jennifer est à Taïwan, elle conclura l'acquisition d'un fournisseur et présentera plus tard le protocole d'entente exécutoire signé au Conseil et à Martina. C'est un problème, car ce protocole a des répercussions sur l'ensemble de PRI et ne devrait pas être signé avant que le Conseil ne l'ait d'abord approuvé. Même si Jennifer est la présidente de Sparky, l'approbation du Conseil devrait être nécessaire pour toutes les ententes d'affaires importantes. Le Conseil est responsable de s'assurer que l'acquisition est raisonnable et conforme aux objectifs de PRI.

Jennifer doit intervenir chez Sparky et doit adopter la vision globale de PRI. Même si Sparky est

une entité distincte, le Conseil s'attend à ce qu'elle ait la même vision, comme le veulent aussi les clients. Jennifer doit gérer activement la société pour la remettre sur les rails. Je recommande que Martina intervienne et aide Jennifer pendant un certain temps pour résoudre toutes les questions.

Cafés en magasin:

Les recherches de Jennifer démontrent que c'est une décision stratégique avisée et le commentaire d'un client exprime aussi l'emballement concernant l'ouverture d'un café en magasin. La satisfaction accrue des clients et l'augmentation de l'affluence seront favorables pour Sparky. Nous n'avons pas assez d'information pour faire une analyse complète de cette question et déterminer si c'est une démarche stratégique avisée, mais le problème majeur ici est que ce projet a été planifié sans que le Conseil et Martina en aient été informés ou l'aient approuvé. Jennifer a la liberté et le pouvoir de faire valoir sa vision de Sparky, mais elle pourrait mettre en péril l'empire familial et nuire aux relations familiales.

Une entente formelle entre Jennifer (au nom de Sparkys) et le Conseil doit être conclue et exiger que Sparkys soit en contact avec le Conseil et obtienne son approbation avant toute entente importante ou changement à l'entreprise. Cela aidera le Conseil à rester à jour sur les activités et à intervenir si nécessaire.

Kieran Postmaa:

Kieran est le VP Exploitation de Sparky et lui aussi est emballé par les cafés en magasin. Kieran est fier du fait que M. Snookers lui a tout appris, mais nous savons que la vision de M. Snookers ne concorde pas avec celle de PRI. M. Snookers ne traitait pas bien ses employés et se concentrait uniquement sur la maximisation du profit, ce qui n'est pas l'objectif de PRI. Kieran est responsable de la gestion de Sparky en l'absence de Jennifer et semble avoir un rôle

important dans la société en tout temps, doit donc se conformer aux objectifs de PRI. De plus, il n'a peut-être pas le niveau de professionnalisme et d'expertise requis par son poste car il ne prend pas ma visite très au sérieux. Il y a plusieurs points à régler et le fait qu'il me propose de jouer au golf dans l'après-midi me semble inapproprié.

Kieran est un leader déterminé mais il ne comprend pas la vision de PRI. Il devrait rencontrer le Conseil mensuellement (moins souvent à l'avenir) pour faire rapport sur les activités de Sparky et pour recevoir des directives sur la façon de gérer Sparky. Kieran doit être informé des objectifs et des buts de PRI afin qu'il puisse les adopter chez Sparky.

Satisfaction des employés:

Les employés de Sparky ne sont pas bien traités et ne sont pas heureux de leur situation. On n'attribue pas au personnel les quarts de travail dont ils ont besoin pour pouvoir payer leurs factures, ce qui cause de la frustration à l'ensemble du personnel. Les employés risquent de perdre le statut d'employé à plein temps et donc leurs avantages sociaux, et doivent faire des quarts de nuit dans le seul but d'avoir des heures additionnelles. Les employés de Sparky sont très mécontents ce qui a un effet négatif aussi sur les employés de Phoenix – ils sont inquiets que les conditions deviennent semblables à celles de Sparkys. Les employés de Sparky veulent se faire entendre et montrer qu'ils sont sérieux au sujet de leurs droits.

Le fait d'avoir des employés malheureux va à l'encontre des objectifs de PRI et ne concorde pas avec les objectifs de la société. Cela cause aussi du stress chez Phoenix. La direction se concentre sur la réduction des coûts de personnel, ce qui nuit énormément au moral des employés et pourrait causer des problèmes importants si un syndicat est formé au magasin phare de Vancouver.

De plus, la satisfaction des clients ne préoccupe pas les employés car à leur avis ils sont encore plus mal traités qu'eux. Cette attitude négative est un problème majeur qui doit être réglé. Je recommande que les employés soient formés pour apprendre comment répondre le mieux possible aux besoins des clients. Cette formation devrait mettre en évidence les objectifs de PRI et faire en sorte que les objectifs des employés concordent avec la mission de PRI.

La direction doit être à l'écoute des employés et faire des changements pour satisfaire leurs demandes. La direction doit organiser des rencontres pour prendre connaissance des inquiétudes importantes des employés et prendre des mesures réfléchies pour changer l'exploitation.

Satisfaction des clients:

Les clients ne sont pas heureux de leur expérience globale de magasinage chez Sparkys. PRI est connue pour ses magasins bien tenus et son service à la clientèle exceptionnel procurant une expérience de magasinage agréable, ce qui ne se reflète pas chez Sparky. Les clients se plaignent du chaos dans les magasins et qu'on ne trouve jamais d'employé pour se faire aider. De plus, les clients sont traités comme un mal nécessaire et l'expérience de magasinage chez Sparky n'est pas positive. Cela est probablement dû à la baisse de motivation du personnel et au manque de personnel qui résulte des compressions des coûts.

La direction doit écouter les plaintes des clients et ne ménager aucun effort pour les satisfaire. Chaque plainte reçue doit être enregistrée et un suivi doit être fait pour éviter de recevoir la même plainte à l'avenir.

Qualité des articles:

Non seulement la qualité du service est déficiente, mais la qualité des articles pourrait aussi

baisser dû au fait qu'autant d'articles sont délocalisés. Cette baisse de qualité éloignera encore davantage la bannière Sparky de la haute qualité offerte par PRI et entraînera de la confusion et de l'insatisfaction chez les clients. Les décisions liées à la délocalisation devraient être approuvées par le Conseil d'abord pour qu'on soit sûr qu'elles sont acceptables et que le haut standard de qualité de PRI est maintenu.

Recommandation:

Plusieurs problèmes de l'exploitation de Sparky découlent des décisions et des objectifs de la direction. Sparky n'est pas harmonisé à PRI et n'exploite pas efficacement le magasin pour représenter l'image de PRI. Sparky ne se montre pas à la hauteur des attentes pour ce qui est d'adopter les valeurs de PRI et les principes d'intégrité et de respect dans les relations avec les clients, les fournisseurs et les employés. Une intervention immédiate est nécessaire pour atténuer toutes les inquiétudes mentionnées et des recommandations sont proposées dans les sections appropriées. Je crois qu'il est essentiel de créer immédiatement une entente entre Sparky et PRI, qui décrira le protocole approprié pour toutes les questions mentionnées ci-haut et réalignera la vision de Sparky pour qu'elle soit axée sur le client comme PRI. Aussi, la supervision du Conseil doit être accrue de façon importante. Le Conseil est responsable de s'assurer que Sparky est exploité efficacement et ajoutera au succès actuel de PRI. L'intervention du Conseil aidera Sparky à trouver la bonne voie.

Question 2: Systèmes de caisses libre-service:

Sparky est intéressée par la mise en place des systèmes de caisses libre-service si c'est bénéfique au succès futur de la société. Cela concorde avec la domination de Sparky dans le commerce électronique, secteur du magasinage en ligne, mais doit être analysé davantage pour savoir si

c'est complémentaire stratégiquement. Martina se demande si on doit le mettre en place un tel système dans tous les magasins de PRI, si c'est la meilleure façon de servir la clientèle. Il y a un certain nombre d'avantages à mettre en place un système automatisé chez Sparky, à savoir:

- Le secteur se tourne de plus en plus vers les solutions automatisées de service à la clientèle, ce qui convient au marché des jeunes, à l'aise avec les technologies. On dit qu'il s'agit de la chose à faire et que cela pourrait concorder avec les objectifs de Sparky.
- Fait gagner du temps aux clients : les clients de Sparky sont de jeunes professionnels qui n'aiment pas faire la file. Cette solution est plus commode pour le client.
- Les files sont présentement démesurées chez Sparky, et cela pourrait aider à ce que les clients passent à la caisse plus rapidement.
- Remplacerait du personnel, les employés auraient encore plus de difficulté à avoir le plein temps qu'ils souhaitent. Remercier des employés ou réduire davantage leurs heures nuira encore plus au moral.

Deux systèmes sont évalués: Check-It-Out et Read-It-All. Les deux systèmes seront analysés et comparés:

Check-It-Out:

- C'est le tout premier système de caisses libre-service, et il est utilisé par des détaillants du monde entier. Cela veut dire que toutes les erreurs ont probablement été corrigées et le système a la cote. C'est un avantage favorable car Sparky ne risque pas d'avoir trop de problèmes technologiques/opérationnels avec ce système réputé.
- Les clients peuvent payer par déit, crédit et argent comptant. Cela permet au client de payer de la façon qu'il préfère car il n'est pas limité au paiement par carte. C'est un avantage.

- Les clients connaissent bien le système, l’ayant probablement utilisé dans d’autres magasins à rayon ou à l’épicerie. Cette facilité augmente la commodité et la satisfaction du client.
- La balance est très sensible et provoque des messages d’erreur si la mise en sac n’est pas effectuée correctement ou si le client s’y appuie ou place un article au mauvais endroit. C’est un bon contrôle à avoir, mais souvent les caissiers passent outre à l’erreur sans en connaître la cause, ce qui va à l’encontre du message d’erreur. Le système est conçu pour empêcher les clients de voler des articles (mettre dans leur sac des articles qu’ils n’ont pas payés), mais le caissier annule le contrôle en ignorant le message. C’est un problème de contrôle.
- Les clients peuvent devenir frustrés par le nombre de messages d’erreur de ce système très sensible. Cela réduit l’aspect pratique si le client doit attendre que le caissier passe outre au message avant de continuer de scanner les articles ou de payer.
- C’est l’option la moins coûteuse sur 4 ans, donc les coûts seront réduits et le résultat net plus élevé.

Read-It-All:

- Ce système est tout nouveau, il y aura probablement des erreurs. Même si les premiers commentaires sont positifs, le système est trop récent pour le tester dans différentes circonstances et corriger tous les problèmes potentiels.
- Le processus de scan est complètement automatisé, ce qui élimine les problèmes liés à l’intervention humaine. Cela semble un contrôle rigoureux pour empêcher que les articles ne soient pas mis en sac avant d’être scannés, et le système de pointe semble réduire la frustration causée par l’autre système.
- L’argent comptant n’est pas accepté par le système, ce qui est un inconvénient pour les clients qui n’ont pas de carte sur eux ou qui ne veulent faire qu’un petit achat.

- L'incapacité d'accepter le comptant signifie que Sparky devrait continuer à avoir au moins quelques caisses traditionnelles pour les clients qui veulent payer en argent comptant.
- Le système est efficace et a donc un taux de passage plus rapide pour accroître la commodité pour les clients.
- Requier un investissement initial important, qui pourrait nécessiter du financement, dépendant des liquidités de Sparky.

Analyse quantitative :

Voit annexe II dans excel. L'achat du système automatisé requiert un investissement initial élevé en plus du coût annuel. Ces systèmes libre-service ont une durée de vie utile de 4 ans (serait capitalisé et le coût serait amorti également durant les 4 prochaines années, réduisant ainsi le résultat net). Même si le coût initial de ces systèmes est élevé, la réduction majeure des coûts de personnel due à l'automatisation permet des économies annuelles importantes. Nous devons analyser si c'est rentable, sur la durée de 4 ans du système, d'acheter un système de caisses libre-service ou si on doit continuer à utiliser les caisses traditionnelles. Notez que le coût des caisses traditionnelles n'est pas inclus dans l'analyse car elles ont déjà été achetées et représentent donc un coût non pertinent qui ne fait pas de différence dans notre analyse.

Comme le montre l'annexe II, Check-It-Out est le système le moins coûteux et le système le plus avantageux du point de vue quantitatif. Un investissement initial de 535 000 \$ est nécessaire, ce qui est important, mais il est semblable au coût annuel des caisses traditionnelles. Payer cette somme initiale peut nécessiter du financement.

Recommandation:

Basé sur l'analyse ci-dessus, Check-It-Out est l'option la moins coûteuse sur la période de 4 ans et a plusieurs avantages qui répondront aux besoins du client et qui permettront à Sparky de demeurer à jour et moderne. Plusieurs avantages, comme le fait que le système accepte tous les modes paiement, qu'il est connu des clients et qu'il a bonne réputation, font que ce système est supérieur aux autres systèmes de libre-service.

Un risque qui doit être réduit : les messages d'erreur doivent être traités adéquatement. Le personnel doit être formé sur le système et connaître la cause de l'erreur avant d'y passer outre. Cela règlera la déficience de contrôle et permettra de s'assurer que les clients ne tentent pas voler des articles du magasin.

Martina se demande si on doit mettre en place ce système dans tous les magasins de PRI. Je ne le recommande pas à ce moment-ci. Le groupe d'âge 18 à 45 ans préfère le libre-service, serait donc mieux accepté par les clients de Sparky. Les clients de Phoenix et Cinder ne sont pas dans ce groupe d'âge et pourraient être plus à l'aise avec un service plus personnalisé à ce moment-ci.

Question 3: Prime de la direction

Avant son départ, M. Snookers a instauré un régime de primes affirmant qu'il motiverait les dirigeants à accroître les profits et donc à augmenter la rémunération et améliorer le moral.

Il est important de noter que le prix d'achat a un paiement conditionnel de 500 millions \$ si les bénéfiques se maintiennent au moins au niveau de 2016 pour les 3 prochains exercices, et le régime de primes instauré par M. Snookers a pour but de motiver les dirigeants à faire augmenter les profits pendant les 3 prochaines années. M. Snookers l'a donc clairement mis en place dans son propre intérêt car il veut recevoir le paiement additionnel de 500 millions \$ et se fiche de la façon d'y arriver. M. Snookers continue de privilégier les bénéfiques et se fiche du succès de PRI.

Le régime de primes inclut quelques mesures qui sont discutées ci-dessous:

1. la prime de base est égale à la variation en pourcentage du bénéfice de l'exercice en cause.

Cela veut dire que le résultat net est l'indicateur le plus important de la prime et la direction essaiera d'arriver au montant le plus élevé possible pour avoir une prime élevée. En ce moment, il y a eu une augmentation de 94 % du bénéfice ce qui donne une prime de 94 % (sur le salaire de base de chaque dirigeant).

2. la prime de base augmente de 1% pour chaque tranche de 10 % de diminution des charges par rapport à l'exercice précédent. C'est un problème car réduire les charges n'est pas toujours favorable. Par exemple, réduire le coût des marchandises vendues peut vouloir dire que les articles vendus par le magasin sont de moindre qualité, ce qui pourrait déplaire aux clients. De plus, réduire les salaires des employés réduit la satisfaction des employés et limite la qualité du service offert aux clients. De plus, l'amortissement est probablement considéré comme une charge même si c'est une charge non monétaire, et donc la direction peut être tentée de classer incorrectement et d'amortir des coûts. Ce sera discuté plus en détail plus loin.

3. la prime de base augmente de 1 % pour chaque 10 % d'actif total. Ce peut être une mesure favorable car elle encourage l'investissement dans la société. Mais elle est aussi susceptible d'être manipulée car des coûts qui auraient dû être passés en charges sont capitalisés pour montrer un solde d'actif plus élevé. J'en discute plus loin.

De nombreux coûts engagés pour les cafés en magasin ont été capitalisés à titre d'actif incorporel donc rien n'est apparu aux résultats à titre de charges. Plusieurs de ces sommes auraient dû être passées en charges dans l'exercice en cours au lieu d'être capitalisées car elles ne satisfont pas aux critères d'actif incorporel. Veuillez vous référer à l'annexe III qui décrit les sommes qui

auraient dû être passées en charges au lieu d'être capitalisées. Le tiers des sommes capitalisées auraient dû être passées en charges, ce qui aurait fait augmenter les charges, baisser les actifs et le résultat net. Cela a un impact négatif sur les 3 volets des primes, il est donc évident que ces coûts ont été capitalisés de façon erronée pour maximiser la prime.

Il n'est pas possible de quantifier la prime de la direction actuellement car j'aurais besoin de plus d'information sur l'actif total de la société. Mais je peux affirmer que la charge au titre des primes ne sera pas une charge avantageuse pour la société car elle est basée sur des mesures strictement financières au détriment d'autres mesures non financières.

De plus, Jennifer et Martina ne sont peut-être pas au courant du régime de primes, ce qui est encore un autre problème touchant la direction de Sparky car cela pourrait mener au paiement en argent de sommes importantes à la direction et aux vice-présidents et créer un risque de manipulation des bénéfices de la société. Comme mentionné dans la section Gestion de Sparky, tous les facteurs importants ayant un impact sur Sparky devraient être discutés avec le Conseil.

Je recommande que le régime de primes soit annulé immédiatement et qu'un tableau de bord équilibré soit utilisé pour récompenser la direction pour ses bonnes performances. Ce tableau de bord équilibré doit inclure tous les secteurs de la société que PRI a à cœur avec un accent sur les cibles futur et actuelles. Le tableau de bord équilibré doit avoir des cibles réalistes que la direction peut travailler à réaliser qui seront bénéfiques pour l'ensemble de PRI.

Cibles financières:

1. Utilisation efficace de l'actif:

Mesure: Rendement de l'actif

Cible: Augmenter le RDA de 1 % chaque année

2. Montants dépensés chez des fournisseurs canadiens – conforme à l’objectif de PRI d’acheter canadien/local

Mesure: % des coûts chez des sociétés canadiennes

Cible: Au moins la moitié des coûts doivent aller aux fournisseurs canadiens

3. Produits – faire progresser les ventes en ligne

Mesure: % des ventes des achats en ligne

Cible: Au moins 40 % des ventes sont en ligne d’ici 2022

Client:

1. Augmenter la part de marché en satisfaisant les clients:

Mesure: Part de marché

Cible: Augmentation constante de la part de marché année après année

2. Satisfaction des clients:

Mesure: Sondage auprès de la clientèle

Cible: 80 % des clients sont satisfaits de leur expérience de magasinage

3. Clients qui reviennent:

Mesure: Nombre de clients qui reviennent

Cible: Gagner la fidélité du client en ayant au moins 85 % des clients qui reviennent magasiner chez Sparky

4. Prix du panier

Mesure: Somme dépensée par chaque client

Cible: Augmenter la somme dépensée par chaque client en offrant une expérience agréable de magasinage chez Sparkys. Augmentation de 8 \$ du prix du panier en un an.

Cible interne:

1. Réduire le nombre de plaintes de la clientèle

Mesure: nombre de plaintes reçues

Cible: Moins de 3 plaintes par mois

2. Résoudre les problèmes de remplissage des rayons:

Mesure: Nombre de plaintes des clients qui ne trouvent pas ce qu'ils cherchent

Cible: Près de 0 article non restocké rapidement dans les rayons.

3. Cohésion de la direction:

Mesure: Nombre de conflits malsains entre Martina, le Conseil et la direction de Sparky

Cible: Près de 0 conflit malsain.

Apprentissage et perfectionnement:

1. Fidélisation des employés

Mesure: Taux de roulement du personnel

Cible: Réduction de 5 % par année du taux de roulement dû aux insatisfactions

2. Satisfaction des employés:

Mesure: Sondage auprès des employés

Cible: Plus de 80 % d'employés heureux

3. Compétence et perfectionnement des employés:

Mesure: Heures de formation

Cible: Au moins 5 heures par année

Comme le démonte ce tableau de bord équilibré, la direction sera récompensée pour ses efforts pour satisfaire les besoins des clients et s'aligner sur PRI au lieu de se concentrer sur la maximisation des bénéfices seulement. Ce sera bénéfique d'avoir la direction de Sparky sur la même longueur d'onde et d'attirer son attention sur des sujets non financiers qui ont de l'importance pour PRI.

Question 4: Inquiétudes chez Phoenix

Phoenix est une partie importante de PRI et est touchée par ce qui se passe chez Sparky et dans la société dans son ensemble.

On a fermé les magasins de banlieue et conservé ceux du centre-ville, ce qui a été difficile pour les employés. PRI a tenté d'atténuer la situation en leur offrant des postes dans d'autres magasins, ce qui n'est peut-être pas idéal pour les employés mais respectueux de la part de PRI de tenter d'accommoder leurs besoins.

Il y a eu d'autres changements chez Phoenix avec le lancement des ventes en ligne. Nous devons obtenir plus d'informations pour déterminer si cela a eu un impact sur la satisfaction des

employés.

Les employés de Phoenix craignent que par suite de l'acquisition les conditions de travail deviennent semblables à celles de Sparky. Cela prouve la gravité des problèmes des employés chez Sparkys. La direction et le Conseil doivent s'assurer que les employés de Phoenix sachent que leur situation d'emploi ne changera pas et que nous travaillons à résoudre les problèmes chez Sparkys.

Comme vous me l'avez demandé Martina, c'est avec plaisir que je colligerai plus d'information sur les plaintes chez Phoenix après que la situation chez Sparky sera réglée. Pour le moment, je recommande que vous continuiez à traiter les employés de Phoenix de la même excellente manière qu'ils ont toujours été traités et à les rassurer qu'ils n'ont à s'inquiéter de rien.

Annexe 1: Évaluation de la situation - analyse financière

2017 Annualisé	2016 augmentation \$	augmentation %	
38,796	18,898	0.949743693	Le résultat net a presque doublé depuis l'an dernier. Peut résulter de plusieurs facteurs comme succès accru sous exploitation de PRI Toutefois, tenir compte du fait que la prime de la direction est basée sur ces chiffres et il est donc probable qu'ils soient surévalués en raison du parti pris de la direction.
0.024481935	0.012944853	0.011537082	Ratio de marge bénéficiaire est un ratios de rentabilité et montre que Sparky a beaucoup augmenté ses profits depuis l'année précédente. Comme mentionné ci-dess, ces chiffres ont peut-être été surévalués parce que la prime de la direction dépend du résultat net.
1, 140,968	1, 117, 498	0.021002275	Le coût des marchandises vendues a légèrement augmenté, probablement à cause de l'augmentation des ventes. Même si on s'attendait à ce que ce chiffre baisse à cause des initiatives de délocalisation et de la pression pour garder les charges basses.
79,829,3333	85,371	-0.064912753	Les salaires et avantages du personnel ont baissé depuis l'an dernier, probablement à cause des efforts de Kieran pour réduire les heures des employés (l'impact étant que les employés sont frustrés)

ANNEXE E

**L'EXAMEN FINAL COMMUN
ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI (VERSION 2) – 13 SEPTEMBRE 2017**

EXAMEN FINAL COMMUN
13 SEPTEMBRE 2017 – Épreuve du Jour 1 : PRI (version 2)

Étude de cas

(Temps suggéré : 240 minutes)

Phoenix Risen inc. (PRI) a connu une période de grand changement, la propriété de la société étant passée à la troisième génération de Legault. Vous, CPA, êtes désormais un membre de confiance de la direction.

Nous sommes le 14 janvier 2018. Dans le cadre du transfert de propriété, vous avez contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à répondre aux besoins de PRI et des anciens actionnaires de contrôle. Les membres âgés de la famille ont pris leur retraite, et Jennifer et Maggie ne participent plus activement à l'exploitation. Comme Martina continue de moderniser la société, vos conseils demeurent précieux. Martina et Georges continuent de diriger Phoenix et Cinder respectivement, et Martina supervise également l'ensemble des activités de PRI.

PRI n'a pas acquis Sparky, préférant se concentrer sur ses bannières Phoenix et Cinder. Phoenix procède à la fermeture de ses magasins de banlieue, car ils ne sont pas rentables et ne cadrent plus avec la vision de PRI. Sachant que le commerce en ligne est désormais incontournable, PRI a développé un site Web pour Phoenix et prend maintenant des décisions qui auront une incidence à long terme sur la présence en ligne de Phoenix et de Cinder. Pour éviter des problèmes semblables à ceux qui ont découlé de l'ouverture de magasins en banlieue, elle doit réussir son entrée sur le Web. La décision de fermer des magasins et de réduire la taille de Phoenix rend nécessaire la croissance de PRI grâce au commerce en ligne, au Canada et peut-être aux États-Unis et dans d'autres pays.

Les pressions sur les marges continuent de s'accroître dans le secteur du commerce de détail. Cette situation est attribuable en partie à la popularité croissante du magasinage en ligne et au fait que les consommateurs peuvent utiliser des outils technologiques pour comparer les prix et trouver des aubaines. En outre, des détaillants américains prestigieux ouvrent des magasins au Canada, où les clients peuvent toujours faire leurs achats en personne. Des magasins-entrepôts spécialisés commencent à ouvrir des établissements secondaires dans de petits centres commerciaux, où se trouvent bon nombre de magasins Cinder. L'économie est stable, mais le dollar canadien a perdu de la valeur par rapport au dollar américain.

Phoenix a procédé à la cession-bail de son magasin phare de Vancouver. Elle a négocié un loyer avantageux et une option de rachat de l'immeuble au terme du bail de 10 ans. L'option de rachat a facilité sa décision, mais il reste de nombreuses questions à résoudre quant à ses avoirs immobiliers.

On s'inquiète de l'évolution rapide du secteur et du lien entre les magasins traditionnels et le site Web de PRI. Martina tient particulièrement à ce que les décisions touchant ces deux secteurs de l'entreprise soient prises dans une perspective de réussite à long terme. Elle voudrait que vous lui disiez, à elle et au Conseil, si, à votre avis, la société va dans la bonne direction, et que vous formuliez des conseils sur les décisions à prendre. Des extraits de l'entretien avec Martina se trouvent à l'Annexe I.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I	Extraits de l’entretien entre CPA et Martina..... 116
II	Projet de site de commerce en ligne 119
III	Commentaires des internautes sur le site Web actuel de Phoenix 121
IV	Sondage sur le magasinage en ligne 122
V	Politiques de livraison et de retour..... 123
VI	Extraits de l’entretien avec Georges..... 124
VII	Informations sur les biens immobiliers de Phoenix 125

ANNEXE I EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Commerce en ligne

La décision de ne pas acquérir Sparky et sa plateforme de commerce en ligne n'a pas été facile. En fin de compte, sa culture d'entreprise différait trop de celle de PRI, et le piratage informatique dont elle a été la cible nous inquiétait. Ce problème semble courant dans le commerce en ligne, d'autres grands détaillants ayant connu des incidents semblables. Malgré cela, je suis maintenant convaincue qu'il faut être présent sur le Web. Nous nous sommes donc lancés dans le commerce en ligne.

Phoenix est l'un des rares détaillants en ligne qui sert exclusivement le marché canadien. Cette stratégie nous a permis de réaliser notre mission initiale, soit « être un détaillant qui se démarque sur le marché canadien, fort de traditions et de valeurs solides », tout en devenant plus accessible à un marché élargi. Notre énoncé de mission reflète désormais notre présence en ligne : « Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la valeur, la qualité, le choix et la fiabilité du service. *En magasin ou en ligne, les Canadiens peuvent facilement magasiner chez nous.* »

Afin d'établir rapidement notre présence en ligne, nous avons, plutôt impulsivement, conclu un contrat de 18 mois avec le fournisseur de services Express Site (Express). Avec l'aide d'Express, nous avons mis en ligne environ 25 % des articles vendus par Phoenix, et le reste devrait être intégré au site d'ici la fin du contrat. Nous voulons également que Cinder soit présente sur le Web et entreprendrons ce projet lorsque le site de Phoenix sera entièrement fonctionnel. Nous envisageons la possibilité de lier les deux sites Web pour que les clients puissent passer de l'un à l'autre, et pour que les achats soient combinés dans un seul panier virtuel et ne nécessitent qu'un seul passage à la caisse.

Le contrat avec Express arrivera à échéance le 30 juin 2018, à moins que nous ne le renouvelions. Nous devons décider si nous voulons continuer de faire affaire avec Express. Nous avons reçu une autre proposition, d'Alpha Shop (Alpha). Voici un résumé des deux propositions (Annexe II). Nous sommes plutôt satisfaits des services d'Express, mais certains problèmes sont survenus (Annexe III).

Nous voulons offrir un service personnalisé à notre clientèle, même en ligne. Les technologies nous offrent plusieurs moyens de cibler nos clients. Nous pensons pouvoir susciter l'intérêt des consommateurs et stimuler les ventes au moyen de campagnes de marketing ciblé. Un sondage récent auprès des clients de Phoenix et de Cinder pourrait être utile à votre analyse (Annexe IV).

Concrètement, il nous faut une stratégie de commerce électronique pour l'ensemble de PRI. Il faut trouver la meilleure façon d'entrer en relation avec notre clientèle, tant celle de Phoenix que de Cinder.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Entreposage et distribution – Ventes en ligne

Nous avons commencé, il y a quelques mois, à fermer les magasins de banlieue de Phoenix et, pour lancer rapidement ses activités de vente en ligne, nous utilisons les locaux du magasin de Winnipeg comme entrepôt et centre de distribution temporaire. Nous n'aimons pas procéder à des licenciements, et cette façon de faire a permis d'en réduire le nombre. Si possible, nous souhaiterions continuer d'utiliser les locaux du magasin de Winnipeg pour les commandes en ligne, mais nous savons que les installations conviennent mal au stockage, à la localisation, à la manutention et à l'expédition des articles aux clients.

Les commandes sont traitées en un ou deux jours à l'entrepôt de Winnipeg, et le délai d'expédition varie de un à sept jours, selon la destination. L'expédition à partir de Winnipeg jusqu'à des endroits comme Terre-Neuve prend plus de temps que nous l'avions prévu. Je pense que des changements peuvent être apportés pour améliorer l'efficacité et accélérer le traitement, mais je n'en suis pas certaine.

Nous pourrions peut-être utiliser nos magasins pour l'expédition des commandes en ligne, mais il faudrait faire des rénovations pour pouvoir entreposer les stocks supplémentaires et traiter les commandes. Celles-ci seraient expédiées à partir du magasin le plus proche ayant les articles en stock; nous n'aurions donc pas à nous préoccuper des différences régionales. On estime que le traitement des commandes dans les magasins prendrait trois jours, étant donné que cette tâche s'ajouterait aux autres services offerts par les magasins, et que le délai d'expédition serait de un à trois jours, en fonction de la région où se trouve le magasin ayant les articles en stock et de la destination.

Nous prévoyons que les ventes en ligne continueront de croître grâce à l'ajout du reste des articles de Phoenix sur son site Web, et à la mise en service du site Web de Cinder. Nous devons aussi réfléchir à l'incidence qu'auraient la livraison gratuite ou les autres scénarios envisagés (Annexe V) et une expansion éventuelle aux États-Unis.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Autres informations

Jeff, le fils de Maggie, vient de terminer un MBA en commerce international, et je l'ai engagé à titre de vice-président, Commerce électronique, un poste nouvellement créé. Cette décision a contrarié les vice-présidents responsables du marketing, qui pensent que j'empiète sur leur champ de compétence et que je favorise encore un membre de ma famille.

Jeff a comme vision de faire de PRI un détaillant en ligne d'envergure mondiale. Il estime que nous devrions accroître notre présence sur le Web et nous détacher émotivement de nos magasins traditionnels, sans pour autant trahir nos valeurs fondamentales. Il nous imagine faire la promotion de produits canadiens dans le monde entier, en commençant par les États-Unis, et servir les Canadiens vivant à l'étranger grâce à notre présence en ligne. Il souhaite que nous développions une application mobile et que nous fissions appel aux médias sociaux aux fins de promotion et de vente. Il a plusieurs idées : faire livrer les articles aux clients directement par les fournisseurs, faire équipe avec d'autres entreprises pour attirer de nouveaux clients, lancer un magazine Web interactif et, éventuellement, ajouter du contenu de divertissement sur nos sites Web. Selon lui, nous avons pris du retard en nous adressant à la génération X, alors que nous devrions regarder vers l'avenir et courtiser la génération Y.

Parallèlement, nous devons prendre des décisions quant à nos avoirs immobiliers. Nous avons reporté des investissements essentiels parce que nous sommes en train de déterminer si nous devrions rester propriétaires de certains ou de l'ensemble de nos immeubles. Georges insiste pour accroître nos avoirs immobiliers (Annexe VI et Annexe VII).

Je sais qu'il faut poursuivre notre évolution, mais Georges et Jeff ont des opinions très différentes sur la direction que PRI devrait prendre.

Veuillez tenir compte de tous ces facteurs dans votre analyse de notre stratégie de commerce électronique et de notre approche globale quant à la gestion de la société.

ANNEXE II PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE

Express Site (Express)

Express a fourni à Phoenix une solution efficace pour mettre en ligne un site Web fonctionnel. Express, une société américaine, propose généralement ses services à de petites entreprises qui souhaitent vendre leurs articles en ligne, sans pour autant offrir des fonctionnalités aussi avancées que celles des grands détaillants.

Express a mis sur pied un site Web, conçu en collaboration avec Phoenix. Les paramètres de base de l'apparence du site Web sont prédéfinis et non modifiables, mais le logo du magasin et les couleurs de la marque peuvent y être intégrés pour la personnaliser.

Les catégories d'articles du site Web correspondent aux rayons des magasins de Phoenix de sorte que les clients peuvent facilement y trouver ce qu'ils cherchent. Les articles en stock doivent être entrés individuellement dans le système d'Express par Phoenix, ce qui donne à Phoenix un droit de regard sur la marchandise offerte en ligne.

Lorsque les clients décident d'acheter un article, ils l'ajoutent à leur panier virtuel et continuent leur magasinage jusqu'à ce qu'ils soient prêts à passer à la caisse.

Le système d'Express ne conserve pas de profil client et ne permet pas d'ouvrir une session. Les clients ne font qu'entrer une adresse de livraison. Pour le paiement, Express a conclu un partenariat avec FriendlyPay, un service de paiement en ligne sécurisé qui fournit une garantie au client. Lorsque le client passe à la caisse, il est dirigé vers FriendlyPay pour le paiement, puis est redirigé vers le site Web de Phoenix. Le système FriendlyPay applique des contrôles supplémentaires sur les renseignements de paiement du client.

Une fois la commande passée, le client reçoit un courriel de confirmation de la commande et de la somme prélevée sur sa carte de crédit. Comme il est impossible de synchroniser la plateforme d'Express avec le système de gestion des stocks de Phoenix, le client reçoit dans les 24 heures un deuxième courriel qui confirme la disponibilité de l'article et la date de livraison prévue. Si l'article n'est pas en stock, cette date est établie en fonction de la date de réapprovisionnement.

Phoenix a versé un paiement initial de 1,25 million \$ à Express pour la mise sur pied du site Web, qui est fonctionnel depuis le 1^{er} janvier 2017. Un autre paiement de 250 000 \$ a été versé pour l'intégration de la première tranche de 25 % des articles en stock; les 75 % restants seront ajoutés plus tard, au coût supplémentaire de 750 000 \$. Après 18 mois, des frais de maintenance annuels de 175 000 \$ sont payables et le contrat est renouvelable annuellement au gré de Phoenix. Si Cinder adopte le système d'Express, il faudra assumer de nouveau ces frais supplémentaires, soit le paiement initial, les frais d'intégration des articles en stock et les frais de maintenance annuels.

Express peut créer une version américaine des sites Web qu'elle développe. Cette version serait distincte, et la création de chaque nouveau site impliquerait le paiement des frais indiqués ci-dessus.

ANNEXE II (suite)

PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE

Alpha Shop (Alpha)

Alpha est une société canadienne de TI spécialisée en plateformes de commerce en ligne, en applications mobiles et en médias sociaux. Elle a bâti sa réputation de chef de file du secteur en gagnant la confiance des clients et en offrant un système convivial aux détaillants. Chaque site est conçu sur mesure pour refléter fidèlement l'image du détaillant et l'expérience en magasin, auxquelles les clients sont habitués. Alpha pourrait créer des sites distincts pour Phoenix et Cinder ou, pour un prix moindre, utiliser la même plateforme pour les deux bannières. Elle pourrait aussi lier les deux sites Web, ce qui permettrait aux clients de créer un seul profil et de combiner les commandes effectuées auprès de l'une et l'autre des bannières.

Le client qui visite un site conçu par Alpha voit les différents rayons du magasin, accède facilement aux promotions hebdomadaires et peut faire des recherches à l'aide d'un outil qui lui permet de personnaliser sa recherche et d'ainsi limiter les résultats.

La plateforme d'Alpha serait synchronisée avec le système de gestion des stocks de PRI; la marchandise serait automatiquement ajoutée au site Web, et les clients pourraient voir le nombre d'articles en stock. PRI pourrait aussi choisir de ne pas vendre certains articles en ligne, auquel cas les clients pourraient obtenir des renseignements sur ces articles, mais non les commander.

Le client pourrait améliorer son expérience de magasinage en se créant un profil comprenant son adresse de facturation (et, s'il le souhaite, d'autres adresses de livraison) et son numéro de téléphone. Il pourrait aussi enregistrer ses renseignements de paiement. Le système d'Alpha ferait un suivi de ses habitudes de magasinage pour lui proposer d'autres articles susceptibles de l'intéresser. PRI pourrait choisir d'utiliser ces informations pour faire du marketing direct. Par exemple, un client qui aurait regardé des bijoux ou d'autres accessoires pourrait recevoir le lendemain un courriel lui présentant des articles similaires.

Les articles choisis par le client seraient ajoutés au panier virtuel. Pour pouvoir passer à la caisse, le client devrait ouvrir une session avec son profil ou poursuivre comme invité. Il devrait ensuite vérifier sa commande et la confirmer. PRI aurait la possibilité de conserver les renseignements à propos de la carte de crédit pour les prochaines commandes. Le système vérifierait la concordance entre l'adresse de facturation et celle du titulaire de la carte de crédit, pour établir que la carte appartient bel et bien au client. Une fois la commande passée, un courriel de confirmation indiquant la date de livraison prévue serait envoyé. Le client pourrait aussi ouvrir une session pour faire le suivi de sa commande.

Alpha exige un contrat de cinq ans, qui prévoit une option de renouvellement pour cinq autres années. Le développement des sites de Phoenix et de Cinder coûterait 2,6 millions \$ au total, plus 1 million \$ en frais annuels.

Le site Web conçu par Alpha permet la conversion en dollars américains, et peut traiter différents taux de taxation et toutes les options de livraison.

ANNEXE III
COMMENTAIRES DES INTERNAUTES SUR LE SITE WEB ACTUEL DE PHOENIX

On peut enfin magasiner en ligne chez vous! J'aime fréquenter vos magasins, mais j'aime aussi pouvoir faire des recherches en ligne au préalable. Je suis par contre surprise du choix de produits offerts : on dirait qu'il y a plus de choix en magasin. De plus, le site a l'air amateur et ne me semble pas à la hauteur de la réputation de Phoenix.

– Une accro au magasinage

J'ai commandé un article pour le donner en cadeau, pour finalement apprendre quelques jours plus tard que vous ne l'aviez pas en stock. Ma sœur recevra donc son cadeau en retard! De plus, je n'ai même pas eu la possibilité d'annuler ma commande. C'est inacceptable.

– Une sœur en colère

J'ai commandé un chandail, qui est arrivé à la date prévue. Je suis normalement inquiet quand je fais des achats en ligne, mais je fais confiance à FriendlyPay, qui me donne un sentiment de sécurité. Merci!

– Un client rassuré

J'ai aimé la livraison gratuite! Je vais dorénavant faire tous mes achats en ligne chez Phoenix. C'est formidable de pouvoir envoyer des cadeaux à la parenté partout au pays sans frais supplémentaires. De plus, je suis heureuse d'encourager une entreprise 100 % canadienne.

– Une tante qui se sent moins loin

J'ai trouvé compliqué le processus de paiement avec FriendlyPay. Pourquoi faut-il créer un autre compte au lieu de pouvoir vous payer directement? C'est une perte de temps.

– Un client pressé

J'avais hâte de magasiner sur votre site, mais c'est long et l'expérience est moins agréable que sur les sites des autres détaillants. Je m'attendais à mieux de Phoenix. Je ne passerai pas de commande tant qu'il sera impossible de savoir si les articles sont en stock.

– Une cliente aux attentes élevées

Vos produits sont super! Je déménage bientôt aux États-Unis. Grâce au commerce en ligne, il n'y a aucune raison de ne pas prendre de l'expansion à l'étranger! Ma famille américaine n'avait jamais entendu parler de Phoenix, mais je sais qu'elle raffolerait de votre marchandise.

– Une cliente fidèle

ANNEXE IV SONDAGE SUR LE MAGASINAGE EN LIGNE

Le sondage ci-dessous a été mené auprès des clients de Phoenix et de Cinder. On leur a demandé de choisir une réponse sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « fortement en désaccord » et 5, à « fortement d'accord ».

Voici la moyenne des résultats :

	Phoenix	Cinder
Vous utilisez régulièrement un ordinateur connecté à Internet.	4,0	4,9
Vous achetez souvent (plus de six fois par année) des articles en ligne.	2,1	4,0
Avant d'acheter un article en magasin, vous faites des recherches en ligne.	1,9	3,1
Vous n'avez pas peur de donner vos renseignements en ligne.	1,9	3,5
L'incidence de la technologie sur votre vie privée vous inquiète.	4,2	3,0
Vous préférez un site Web où vos renseignements sont conservés.	1,5	4,1

On a aussi demandé aux clients de donner leur avis sur ce qu'ils considéraient être les aspects du magasinage en ligne les plus importants.

Voici les réponses les plus fréquentes :

Phoenix	Cinder
▪ Expérience comparable à celle en magasin	▪ Renseignements sur les articles en stock et leur prix par magasin
▪ Achats faciles	▪ Magasinage personnalisé
▪ Retours faciles	▪ Retours faciles
▪ Sécurité	▪ Navigabilité

ANNEXE V POLITIQUES DE LIVRAISON ET DE RETOUR

Martina, qui mise sur le service à la clientèle et souhaite préserver l'image de marque de l'entreprise, a jugé que l'ajout de frais de livraison décevrait les clients de Phoenix. Pendant l'exercice, toutes les commandes ont été expédiées gratuitement. Les clients pouvaient retourner les articles dans les 30 jours, soit en les rapportant dans un magasin, sans frais, soit en les renvoyant par la poste, moyennant des frais. Les commandes en ligne ont vite été nombreuses, étant donné que les clients pouvaient acheter sans trop de risque.

À l'heure actuelle, environ 25 % des commandes en ligne sont retournées. Ce taux de retour est contrariant, car les retours étaient auparavant beaucoup moins fréquents chez Phoenix. Les coûts de livraison sont élevés, d'autant plus que les commandes sont expédiées de Winnipeg. Quand un article est retourné, Phoenix perd la vente et doit assumer des coûts d'expédition et de restockage, ce qui réduit ses marges.

Martina a demandé au service du marketing d'analyser l'incidence de divers scénarios sur le volume de ventes. Trois sont à l'étude : maintenir la livraison gratuite pour toutes les commandes, offrir la livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus, ou facturer les coûts de livraison pour toutes les commandes. Si on ne tient pas compte des retours, les prévisions sur 12 mois pour chaque scénario s'établissent comme suit :

	<u>Livraison gratuite</u>	<u>Livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus</u>	<u>Livraison facturée aux clients</u>
Nombre de commandes de 50 \$ et plus	50 890	75 200	48 362
Nombre de commandes de moins de 50 \$	60 765	13 564	12 975
Chiffre d'affaires total prévu*	13 081 000 \$	16 376 000 \$	11 117 000 \$
Coût des ventes total prévu*	<u>7 848 000</u>	<u>9 825 400</u>	<u>6 670 200</u>
Marge sur les commandes	<u>5 233 000 \$</u>	<u>6 550 600 \$</u>	<u>4 446 800 \$</u>

* En moyenne, les coûts d'expédition sont de 20 \$ pour les commandes de 50 \$ et plus, et de 9 \$ pour les commandes de moins de 50 \$. Ils seraient moindres si le lieu d'expédition était plus près de la destination, plutôt qu'à Winnipeg. Dans le tableau ci-dessus, le chiffre d'affaires et le coût des ventes ne tiennent pas compte de la livraison.

Environ 75 % des commandes sont passées par des clients qui habitent à moins de 100 kilomètres d'un magasin Phoenix.

Martina souhaite que vous évaluiez ces différents scénarios. Elle se demande si Cinder devrait suivre la même approche ou en choisir une autre. Si l'entreprise décide de faire des affaires aux États-Unis, il serait préférable qu'elle y applique les mêmes politiques qu'au Canada.

ANNEXE VI EXTRAITS DE L'ENTRETIEN AVEC GEORGES

Nous avons beau avoir écarté la création d'une FPI, nous ne devons pas pour autant négliger nos avoirs immobiliers. Notre rendement est presque entièrement attribuable à ceux-ci. Par exemple, notre centre commercial de Toronto avait une juste valeur de marché de 400 millions \$ il y a cinq ans; il vaut aujourd'hui 700 millions \$ (Annexe VII).

Vu la hausse des prix de l'immobilier, il est tentant de vendre l'ensemble de nos immeubles. Or, PRI deviendrait ainsi une entreprise exclusivement axée sur le commerce de détail; à mon avis, ses activités seraient moins diversifiées et elle serait davantage exposée au risque d'entreprise. Alors que Jeff veut tout miser sur le commerce électronique, je pense que l'immobilier et le commerce électronique ne sont pas incompatibles et peuvent même être complémentaires.

Nous avons commencé à fermer les magasins Phoenix de banlieue, mais les magasins du centre-ville ont marqué l'histoire de notre entreprise et il est important de les rénover. J'estime que nous devrions aussi rénover nos deux centres commerciaux : les loyers constitueraient une source de revenus stable. Si nous transformons en entrepôt le magasin du centre commercial de Winnipeg, celui-ci n'aura plus de magasin pilier, ce qui pourrait le rendre moins attrayant pour les autres détaillants.

PRI devrait acquérir d'autres immeubles locatifs commerciaux dans les centres-villes où elle compte déjà des magasins, et envisager d'acquérir des immeubles convenant à la vente au détail à Halifax et à St. John's; elle aurait ainsi des magasins d'un océan à l'autre.

J'ai mis à jour l'information sur les biens immobiliers appartenant à Phoenix, notamment en ce qui concerne les justes valeurs, les emprunts hypothécaires et les investissements (Annexe VII). Je suis persuadé que l'immobilier est le seul secteur qui assure un bon taux de rendement et une plus-value au fil du temps. Depuis quelques années, la valeur du centre commercial de Toronto a augmenté de près de 20 %. Nous devrions n'avoir aucun mal à contracter des emprunts hypothécaires pour financer les investissements nécessaires et pour acquérir d'autres immeubles. La valeur nette réelle de nos immeubles est de 1 400 millions \$ et nous devrions facilement pouvoir la convertir en liquidités. Si nous donnons les immeubles en garantie des emprunts hypothécaires, les taux d'intérêt devraient être faibles et nous pourrions choisir une longue période d'amortissement. Je veux que l'on réalise les investissements dès que possible.

Par le passé, nous avons acquis des immeubles afin d'y ouvrir des magasins, et nous n'avons pas considéré la gestion de ces immeubles comme des activités indépendantes. Je propose que nous changions d'approche et que nous augmentions le nombre d'immeubles dans notre portefeuille, plutôt que de nous départir de ceux dont nous sommes déjà propriétaires.

ANNEXE VII
INFORMATIONS SUR LES BIENS IMMOBILIERS DE PHOENIX
(en millions de dollars)

		JVM	Coût historique	Emprunt hypothécaire	Investissements estimatifs	
					Année	Montant
Toronto	Centre commercial	700 \$	120 \$	0 \$	2018	28 \$
Calgary	Centre commercial	490 \$	300 \$	104 \$	2018	13 \$
Montréal	Bâtiment	4 \$	1 \$	0 \$	2018	1 \$
Edmonton	Centre commercial en banlieue	300 \$	375 \$	90 \$	2019	20 \$
Winnipeg	Centre commercial en banlieue	90 \$	125 \$	0 \$	2019	30 \$
Total		1 584 \$	921 \$	194 \$		92 \$

Les emprunts hypothécaires arrivent à échéance en :

2018 Montréal
2029 Edmonton
2033 Calgary

ANNEXE F

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI (VERSION 2) – 13 SEPTEMBRE 2017
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION
PHOENIX RISEN INCORPORATED (PRI)
VERSION 2**

Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation (Faits nouveaux)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat s'est appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Phoenix / Cinder / PRI.

Incertain – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Phoenix / Cinder / PRI.

Non – Le candidat ne s'est clairement pas appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant Phoenix / Cinder / PRI.

Compétences

2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie

Compétences habilitantes :

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation. Il s'attache à la description des facteurs qui ont changé, des facteurs qui influenceront sur les décisions à prendre (p. ex., embauche d'un vice-président, Commerce électronique, fermeture de magasins Phoenix, points de vue différents au sein de la famille, etc.), et des principaux facteurs touchant les décisions à examiner. Une récapitulation de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents et d'éléments pertinents de l'analyse FFPM est appropriée.

Mission et vision

L'énoncé de vision de PRI est le suivant (module de synthèse 1) :

« *Nous rendons facile aux Canadiens de faire leurs achats chez nous.* »

L'énoncé de mission original se lisait comme suit (module de synthèse 1) :

« *Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité dans les domaines des articles de maison et de la mode. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la qualité, le choix et la fiabilité du service.* »

L'énoncé de mission de PRI a été actualisé pour refléter le volet commerce électronique de la vente au détail :

« *Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la valeur, la qualité, le choix et la fiabilité du service. **En magasin ou en ligne, les Canadiens peuvent facilement magasiner chez nous.*** »

Principaux objectifs

- Maintenir la cible de 2016 (*module de synthèse 1 : Rendement sur investissement d'au moins 8 % pendant 5 ans si Phoenix se lance dans le commerce en ligne*).
- Élaborer une stratégie pour le commerce électronique cadrant avec les valeurs fondamentales (*module de synthèse 1 : PRI est fière de dire qu'elle établit des relations avec ses employés et qu'elle traite ses clients de façon respectueuse, afin de les fidéliser*).
- Nouveau – Envisager une expansion potentielle des activités de PRI : Jeff veut accroître la présence en ligne de PRI pour en faire un détaillant d'envergure mondiale, en se lançant d'abord sur le marché des États-Unis; Georges souhaite quant à lui que PRI prenne de l'expansion grâce à l'accroissement de ses avoirs immobiliers.

On NE s'attend PAS à ce que le candidat récapitule tous les facteurs clés de succès et les éléments de l'analyse FFPM de façon détaillée; il peut évoquer ces éléments pour faire ressortir les éléments et les changements importants.

Facteurs clés de succès (module S1)

- Maintenir les marges élevées par pied carré dans chaque magasin.
- Maintenir la réputation de générosité de l'entreprise, celle-ci ayant des normes élevées et des valeurs morales fortes.
- Traiter et expédier les commandes rapidement (ventes en ligne).

Nouvelles informations (épreuve du Jour 1)

Forces :

- Immeubles de Vancouver : Phoenix a procédé à la cession-bail de son magasin phare de Vancouver. Elle a négocié un loyer avantageux et une option de rachat de l'immeuble au terme du bail de 10 ans, libérant ainsi de la trésorerie.
- Phoenix s'est lancée dans le commerce électronique, ce qui a donné lieu à un nouveau flux de produits et a aidé PRI à être plus concurrentielle dans le secteur de la vente au détail. PRI envisage également d'étendre les activités de commerce électronique à Cinder.
- L'énoncé de mission a été actualisé par l'ajout du commerce électronique – reflète l'engagement de PRI à l'égard du magasinage en ligne et permet à PRI de se maintenir à jour par rapport aux tendances du marché.

- PRI n'a pas acquis Sparky en raison de la faille informatique qui y est survenue – cela a permis à PRI de protéger sa réputation.
- PRI a procédé à la fermeture de ses magasins de banlieue, ce qui a permis à l'entreprise de concentrer ses efforts sur ses magasins de centre-ville et sur d'autres occasions d'affaires, même si elle a perdu des flux de trésorerie / des profits découlant des fermetures.

Faiblesses :

- Points de vue divergents des membres de la famille – Georges et le nouveau vice-président, Commerce électronique (Jeff) ont des visions stratégiques contradictoires.
- PRI a tendance à réagir aux tendances et aux problèmes (module de synthèse 1 et épreuve du Jour 1).
- Il y a encore de nombreux problèmes à régler relativement aux avoirs immobiliers de Phoenix.

Occasions :

- L'expansion et la réorientation vers le commerce électronique (qui s'ajoute à la vente en magasin) et l'utilisation potentielle des médias sociaux et des applications de magasinage.
- La stabilité de l'économie.

Menaces :

- Les pressions sur les marges et la concurrence continuent de s'accroître dans le secteur du commerce de détail en raison de la popularité croissante du magasinage en ligne et de la possibilité pour les consommateurs d'utiliser la technologie pour comparer les prix et trouver des aubaines.
- Les magasins-entrepôts spécialisés commencent à ouvrir des établissements secondaires dans de petits centres commerciaux, où sont situés de nombreux magasins Cinder.
- Des détaillants américains prestigieux ouvrent des magasins au Canada, où les clients peuvent toujours faire leurs achats en personne.
- Le dollar canadien a perdu de la valeur par rapport au dollar américain.

Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat a effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant PRI.

Incertain – Le candidat a tenté d'effectuer une analyse raisonnable des questions importantes touchant PRI.

Non – Le candidat n'a clairement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant PRI.

Compétences

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétences habilitantes :

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n° 2 à n° 5.

Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Système / stratégie de commerce électronique pour Phoenix et Cinder)

Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative de chaque système envisagé.

Analyse quantitative – Comparaison du coût de chacun des systèmes (Express et Alpha)

Analyse qualitative – Le candidat évalue les deux plateformes de magasinage en ligne proposées, de même que les stratégies de vente en ligne de PRI. Il tient compte des besoins de Phoenix et de Cinder, et identifie les éléments distinctifs de leurs clientèles respectives. Le candidat est sensible au fait que les clients de Phoenix sont moins à l'aise avec la technologie et plus soucieux de la protection de leurs renseignements personnels. Les clients de Cinder craignent moins la création d'un profil et la communication d'information à des fins de marketing direct. Le candidat analyse et fait ressortir les façons dont Alpha améliorera l'expérience de magasinage pour les clients, et il recommande la solution logicielle que PRI doit choisir (intégration avec les médias sociaux, etc.) en s'appuyant sur son évaluation de la situation (arrimage avec la mission, la vision, les valeurs). Le candidat peut également évoquer les questions de protection des renseignements personnels.

Sur le plan de la stratégie, le candidat se penche sur l'expansion possible sur le marché américain et les possibilités d'expansion internationale.

Analyse quantitative

Analyse quantitative – Le candidat compare les montants investis et fait des commentaires sur l'investissement total nécessaire pour chaque site Web.

- Le montant de 1,5 million \$ (paiement initial de 1,25 million \$ plus 250 000 \$ pour l'intégration d'articles en stock) dépensé pour Express à ce jour est un coût irrécupérable (et ne devrait donc pas être pris en compte dans la décision).
- Voici une comparaison des montants investis : Le candidat peut avoir calculé une valeur actualisée nette sur 5 ou 10 ans, selon la période choisie pour la comparaison des deux investissements. Le cas échéant, il doit avoir justifié le taux utilisé. Idéalement, le taux choisi est l'un des taux indiqués dans le module de synthèse (lien avec le module de synthèse 1).

Express

Site de Phoenix :

Frais d'intégration des stocks	750 000 \$
--------------------------------	------------

Site de Cinder* :

Paiement initial	1 250 000 \$
Frais d'intégration des stocks	1 000 000 \$
Total des frais initiaux / investissement initial	<u>3 000 000 \$</u>
Frais de maintenance annuels	<u>350 000 \$</u>

* Le coût d'ajouter un site américain serait le même.

Alpha

Investissement initial	<u>2 600 000 \$</u>
Frais de maintenance annuels	<u>1 000 000 \$</u>

Remarque : Express est une société américaine. Il faut tenir compte du risque de change du dollar américain. Le projet pourrait donc être plus coûteux.

L'investissement est approximativement le même pour chacun des systèmes. La principale différence réside dans les frais de maintenance annuels. Express semble être le meilleur choix si on s'appuie strictement sur la comparaison des frais de maintenance, selon le nombre de sites qui seront mis sur pied. Si PRI décide de créer des sites pour Cinder et pour les ventes aux États-Unis, alors les coûts sont davantage comparables. Par conséquent, le choix sera motivé par des facteurs qualitatifs.

Éléments qualitatifs

Analyse qualitative – Le candidat traite des avantages et des inconvénients de chacun des systèmes (Express et Alpha), en faisant ressortir les risques et les avantages, et en réalisant une certaine intégration avec l'évaluation de la situation.

Éléments clés du module de synthèse 1 pouvant être intégrés

- Phoenix et Cinder s'adressent à des marchés très différents.
- La clientèle de Phoenix est craintive face aux technologies.
- Importance du commerce électronique dans ce marché.
- Des fonctions utiles de chaque système peuvent s'arrimer à la mission de fournir « un excellent service aux clients ».

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Risques de sécurité – PRI n'a pas acquis Sparky en raison de la faille informatique. Un risque accru de faille de sécurité pourrait nuire à la réputation ou à l'image de marque de l'entreprise. Le marketing direct et la création de profils personnels peuvent accroître le risque de sécurité.
- PRI envisage une expansion aux États-Unis – Les fonctionnalités de chaque système (capacité de traiter les opérations en dollars américains) seraient utiles pour l'expansion.

- Sondage auprès de la clientèle (Annexes III et IV de l'épreuve du Jour 1) :
 - Les résultats du sondage montrent des différences entre les clients de Cinder et ceux de Phoenix; Express convient mieux à la clientèle de Phoenix (p. ex., sécurité accrue), et Alpha convient mieux à la clientèle de Cinder (p. ex., rapidité, fonctionnalités de recherche, etc.).
 - Commentaires possibles sur les orientations stratégiques futures en matière de commerce électronique pour Phoenix et Cinder : p. ex., les clients de Phoenix magasinent peu en ligne; par conséquent, PRI devrait concentrer sa stratégie de commerce en ligne sur la clientèle de Cinder.
 - Le système d'Express ne peut pas être personnalisé, et un client a mentionné que le site a l'air amateur. Cela est incompatible avec l'image de haut de gamme de PRI.
 - Le système d'Express ne peut pas être synchronisé au système des stocks de Phoenix. Les clients sont mécontents, et cela est incompatible avec la valeur de PRI axée sur la satisfaction de la clientèle.

Autres éléments pouvant être analysés

- Préférences des parties prenantes :
 - Alpha est une société canadienne spécialisée dans les plateformes de commerce en ligne, les applications mobiles et les médias sociaux, et Jeff souhaite le développement d'une application mobile et le recours aux médias sociaux pour la promotion et la vente.
 - Alpha pourrait lier les deux sites Web (c.-à-d. les sites de Phoenix et de Cinder), et Martina veut créer des sites apparentés pour que les clients puissent passer de l'un à l'autre.

Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Stratégie de distribution)

Le candidat fait ressortir les avantages et les inconvénients des différents scénarios possibles pour la distribution. Il doit aussi conseiller Martina au sujet de la politique d'expédition qu'il estime être la meilleure pour Phoenix.

Le candidat pose des hypothèses logiques et intègre son analyse précédente (c.-à-d. l'évaluation de la situation et/ou l'analyse de la stratégie de commerce électronique). Il recommande une stratégie qui découle logiquement de son analyse des différentes possibilités.

Le candidat fort voit que l'analyse relative à la distribution est liée à celle relative à l'expédition (les décisions sur la livraison ayant une incidence sur la distribution et vice versa, c.-à-d. sur la rapidité de la livraison).

Expédition

Analyse quantitative – Le candidat analyse les différents scénarios possibles pour l'expédition afin de déterminer lequel serait le plus avantageux financièrement pour Phoenix

Analyse quantitative

	Livraison gratuite	Livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus	Livraison facturée au client
Nombre de commandes de 50 \$	50 890	75 200	48 362
Nombre de commandes de moins de 50 \$	60 765	13 564	12 975
Total des commandes	111 655	88 764	61 337
Coût d'expédition moyen pour Phoenix – commandes de 50 \$ et plus	20 \$	20 \$	0 \$
Coût d'expédition moyen pour Phoenix – commandes de moins de 50 \$	9 \$	0 \$	0 \$
Coûts d'expédition des commandes de 50 \$ et plus	1 017 800 \$	1 504 000 \$	0 \$
Coûts d'expédition des commandes de moins de 50 \$	546 885	0	0
Coûts d'expédition totaux payés par Phoenix	1 564 685 \$	1 504 000 \$	0 \$
Chiffre d'affaires total prévu	13 081 000	16 376 000	11 117 000
Coût des ventes total prévu (sans les coûts d'expédition)	7 848 000	9 825 400	6 670 200
Marge avant expédition	5 233 000	6 550 600	4 446 800
Coûts d'expédition (voir ci-dessus)	1 564 685	1 504 000	0
Marge compte tenu de l'expédition	3 668 315 \$	5 046 600 \$	4 446 800 \$
Marge différentielle par rapport à la situation actuelle (livraison gratuite)	0 \$	1 378 285 \$	778 485 \$

Le candidat peut aussi inclure dans son analyse le coût estimatif des retours.

Si on se fonde uniquement sur l'analyse quantitative, il semble que la meilleure décision consiste à facturer la livraison sur les commandes de moins de 50 \$.

Analyse qualitative – Le candidat détermine lequel des différents scénarios possibles pour l'expédition convient le mieux du point de vue du service à la clientèle. Comme les clientèles de Phoenix et de Cinder sont différentes, le candidat doit voir que l'adoption de la même stratégie pour Cinder n'est pas nécessairement appropriée. Le candidat peut constater que Cinder doit faire l'objet d'une analyse distincte.

Le candidat doit également tenir compte de la relation entre les décisions relatives à la distribution et celles relatives à l'expédition.

Éléments qualitatifs

Analyse qualitative – Le candidat se sert de l'information contenue dans l'évaluation de la situation (intégration) et analyse les différents scénarios possibles pour la distribution (l'expédition).

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- La famille Legault ne ménage aucun effort pour maintenir sa bonne réputation auprès des clients en offrant un service courtois, en acceptant facilement les retours et, de façon générale, en faisant de son mieux pour servir ses clients dans tous les magasins. Dans la famille de magasins de PRI, on estime que le client a toujours raison et qu'un client heureux sera fidèle. La livraison gratuite concorde avec cette valeur.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Le contrôle des coûts est important en raison des pressions accrues sur les marges.
- Traiter du taux élevé de retours et du lien avec la livraison gratuite (25 % de retours). La livraison gratuite fera augmenter le nombre de commandes de la part de clients qui pourraient ne pas être sérieux quant à l'achat de produits. Cela est susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires ainsi que du travail administratif ou logistique.
- Traiter de la différence entre les clientèles de Phoenix et de Cinder – les clients de Cinder peuvent être plus sensibles aux prix (ce que montre le sondage); il est donc peut-être nécessaire de faire une analyse distincte ou d'adopter une approche différente.
- Traiter de la livraison aux États-Unis – Martina veut appliquer la même politique de livraison si l'entreprise fait des affaires aux États-Unis; analyser en quoi l'expansion aux États-Unis pourrait toucher la politique d'expédition.

Autres éléments pouvant être analysés

- Traiter de la possibilité de vente incitative – par exemple, la possibilité que les clients commandent davantage d'articles afin de bénéficier de la livraison gratuite sur les achats de plus de 50 \$.
- Traiter du recours à différents accords de distribution qui pourraient permettre de faire baisser les coûts (on pourrait envisager l'externalisation mentionnée dans le module de synthèse 1).
- Peut-être expliquer que le seuil de 50 \$ est trop bas ou envisager un montant minimal supérieur (p. ex., 100 \$ avant la prise en compte des frais de livraison); Il se peut que les clients de Phoenix aient davantage de revenus disponibles.

Entreposage

Éléments qualitatifs

Analyse qualitative – Le candidat se sert de l'information contenue dans l'évaluation de situation (intégration) et analyse les différents scénarios possibles pour la distribution (entrepôt à Winnipeg ou distribution à partir des magasins).

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- Facteur clé de succès – « Pour réussir dans le domaine du commerce électronique, il faut pouvoir réagir et livrer rapidement. » Les candidats doivent traiter de la rapidité de la livraison à partir de Winnipeg par rapport à la distribution à partir des magasins.
- Valeur de PRI – « PRI continue de traiter son personnel avec respect. La famille estime que, pour que les clients soient bien traités, il faut que les employés se sentent bien traités eux aussi. » L'utilisation des installations de Winnipeg a permis à PRI de limiter le nombre de licenciements.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Mission – Arrimer les besoins du système de distribution à la mission de permettre aux clients de « magasiner facilement », que ce soit en magasin ou en ligne. Les clients pourraient facilement retourner les articles achetés si chaque magasin servait de centre de distribution.
- 75 % des commandes sont passées par des clients qui habitent à moins de 100 km d'un magasin (Annexe V de l'étude de cas); si PRI décide de livrer à partir des magasins, le coût et les délais pourraient être réduits. Toutefois, PRI aurait à gérer les stocks dans chaque magasin étant donné qu'il n'y aurait pas qu'un seul entrepôt à gérer.
- Menace – La concurrence et la pression sur les marges s'accroissent, ce qui rend le contrôle des coûts essentiel au succès de PRI.
- Partie prenante – Martina a mentionné qu'elle veut garder l'entrepôt de Winnipeg ouvert si cela est possible.
- Intégration avec l'analyse des systèmes de commerce électronique, de l'analyse de la stratégie de distribution et du projet d'expansion aux États-Unis (INTÉGRATION); p. ex., la ville où se trouve l'entrepôt a une incidence sur les coûts d'expédition; le système Alpha permet aux clients de combiner les commandes auprès de Phoenix et de Cinder. Cela pourrait devenir un problème étant donné qu'il faudrait se doter d'un grand centre de distribution ayant en stock les articles des deux magasins; de plus, la livraison à partir de différents magasins de détail peut poser des problèmes (p. ex., coûts, configuration du système, exactitude, efficacité).

Autres éléments pouvant être analysés

- Envisager d'autres options, comme l'idée de Jeff de faire livrer les articles au client directement par les fournisseurs (avantage : PRI n'aurait pas besoin de détenir des stocks, ce qui éliminerait les coûts des stocks et le risque sur stock; désavantage : mauvais arrimage avec la mission; PRI pourrait perdre le contrôle sur la qualité si elle choisissait la livraison directe au client par le fournisseur); un entrepôt aux États-Unis

pourrait servir le marché américain, etc.

- Traiter d'autres avantages et inconvénients valables de la distribution à partir de Winnipeg (p. ex., l'incidence sur la fréquentation d'un centre commercial s'il n'y a aucun locataire de prestige, évoquée dans le module de synthèse 1).
- Traiter d'autres avantages et inconvénients valables de la distribution à partir des magasins (p. ex., des rénovations seraient nécessaires dans les magasins, ce qui pourrait interrompre les activités; il faudrait engager des coûts supplémentaires pour les rénovations, ce qui serait susceptible d'accroître la pression sur les marges).

Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Décisions liées aux avoirs immobiliers)

Le candidat analyse les décisions relatives aux avoirs immobiliers, ainsi que le lien entre ces décisions et celles sur le commerce électronique. Le candidat traite des risques et des récompenses relatives au secteur immobilier de l'entreprise. Le candidat constate que la voie proposée par Georges concernant l'accroissement des avoirs immobiliers est un changement par rapport au passé (et à l'énoncé de mission actuel de PRI). Le candidat fort intègre cette analyse à son analyse précédente portant sur la distribution / l'expédition.

Éléments qualitatifs

Analyse qualitative – Le candidat se sert de l'information présentée dans l'Annexe VII et analyse les risques et les avantages de l'accroissement des avoirs immobiliers de PRI. Il peut suggérer des façons d'utiliser les avoirs immobiliers pour régler le problème de distribution.

Éléments clés du module S1 pouvant être intégrés

- La valeur du centre commercial de Toronto a augmenté de 300 millions \$ au cours des 5 dernières années. Le rendement de cet investissement est de 12 % sur 5 ans, ce qui est supérieur au taux minimum de rendement recherché de 8 %.
- Analyse possible ou calcul des soldes hypothécaires et dépenses en immobilisations requises pour déterminer quelle est la marge de manœuvre par rapport à l'endettement (conclusion : un montant important peut être financé). [Remarque : il n'est pas précisé dans le module de synthèse 1 si les locaux des 75 magasins Cinder appartiennent à PRI ou s'ils sont loués.]
- Les avoirs immobiliers nécessitent des dépenses en immobilisation importantes (ils doivent être rénovés).
- Comme le magasinage en ligne est en croissance, l'accroissement des avoirs immobiliers n'est peut-être pas la voie à adopter; en revanche, l'ouverture de magasins par des détaillants prestigieux pourrait militer en faveur de cette décision.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- L'acquisition de nouveaux biens immobiliers représente un changement de stratégie. Le candidat peut se demander si cette stratégie concorde avec la mission actuelle de PRI (c.-à-d. être un détaillant qui se démarque sur le marché canadien) ou si elle est

compatible avec les principales activités de PRI; le candidat peut aussi se demander si PRI a ce qu'il faut pour faire face à la concurrence.

- Georges estime que la détention d'avoirs immobiliers permettra à PRI de diversifier ses activités et de réduire les risques; il ne voit pas que la détention d'avoirs immobiliers dans le secteur de la vente au détail est étroitement liée à l'activité même de la vente au détail, ce qui vient réduire la diversification.
- La sortie du secteur immobilier procurerait des flux de trésorerie très importants qui pourraient servir à financer d'autres investissements, ou ces liquidités pourraient être distribuées aux actionnaires pour qu'ils puissent investir ailleurs; ce serait la voie à emprunter si ces nouveaux investissements procuraient un rendement supérieur aux actifs immobiliers en fonction du risque ajusté.
- PRI peut utiliser le revenu de location comme une source de revenu stable, ce qui pourrait lui permettre d'atténuer la pression élevée sur les marges.

Autres éléments pouvant être analysés

- Georges affirme avec justesse que la capacité d'endettement est grande; toutefois, il ne semble pas avoir tenu compte d'autres risques comme les risques du coût d'emprunt et la fluctuation des taux d'intérêt, les incertitudes liées à la valeur des avoirs immobiliers (il suppose que les avoirs immobiliers prendront continuellement de la valeur, alors qu'il est arrivé que la valeur des actifs immobiliers ait baissé dans certaines villes).
- Le candidat peut remettre en question les éléments suivants :
 - PRI a par le passé acquis des immeubles, mais elle les a laissés se détériorer. Que fera-t-elle de différent cette fois-ci?
 - PRI vient de vendre le magasin de Vancouver, elle a écarté la création d'une fiducie de placement immobilier et n'a pas fait bonne figure dans le passé en immobilier; pourquoi se lancer maintenant dans l'acquisition de nouveaux immeubles? En quoi, par exemple, ses objectifs ont-ils changé?
 - Comment PRI gèrera-t-elle les nouveaux biens immobiliers?

Actuellement, l'exploitation de biens immobiliers ne fait pas partie de la mission de PRI. Si la direction souhaite s'engager dans cette voie, cela aura une incidence sur l'énoncé de mission de PRI; il reviendra alors vraisemblablement au Conseil, et non uniquement à Georges, de s'occuper de cette question. Il appartient au Conseil, et non à Jeff ou à Georges, de prendre la décision concernant la question plus globale de la vente en ligne plutôt qu'en magasin.

Occasion d'évaluation n° 5 (questions d'importance secondaire – Conflits familiaux / favoritisme / expansion aux États-Unis)

Le candidat peut également traiter des points de vue contradictoires de Georges et Jeff, concernant les ventes en ligne et les ventes en magasin. Il doit également voir qu'il existe des tensions / du favoritisme au sein de la famille, que PRI a privilégié les décisions à court terme au lieu d'adopter une stratégie à long terme (elle est en mode proaction plutôt que réaction/rattrapage) et qu'il est nécessaire de mettre en place un processus en bonne et due forme pour l'embauche des membres de la nouvelle génération. Le candidat peut aussi traiter de l'expansion aux États-Unis. Le candidat doit formuler des conseils à l'intention de PRI sur ces questions.

Éléments qualitatifs

Points de vue contradictoires

- Traiter des opinions divergentes de Jeff et de Georges quant à l'orientation future de l'entreprise et comment ce conflit pourrait dégénérer (Module de synthèse 1 : conflit passé entre Martina et Jennifer).
- Voir que la mission devra peut-être être mise à jour pour mieux refléter l'orientation qui sera choisie (commerce électronique ou accroissement des avoirs immobiliers).

Favoritisme

- Traiter du risque de favoritisme envers des membres (de la famille; p. ex., l'embauche de Jeff, un membre de la famille détenant une maîtrise en administration des affaires, a contrarié les vice-présidents). Cette pratique va à l'encontre de la valeur concernant le traitement équitable des employés. Faire des suggestions pour remédier à cette situation.

Expansion possible aux États-Unis

- Analyser les avantages et les inconvénients de l'expansion aux États-Unis, puis ailleurs dans le monde; p. ex., tenir compte de la concurrence au Canada (la concurrence est peut-être plus vive aux États-Unis; toutefois, d'autres marchés pourraient être plus intéressants); PRI s'est concentrée sur le marché canadien et sa mission est de servir les Canadiens. Le commerce électronique pourrait représenter un bon moyen de percer le marché américain.

Autres éléments pouvant être analysés

- Prise de décisions par le Conseil : Voir que PRI, sous la direction de Martina, a pris des décisions impulsives ou en réaction à certaines situations; p. ex. on a signé impulsivement un contrat avec Express (on ne semble pas avoir trop réfléchi sur cette question – pourquoi avoir créé un site de commerce électronique pour Phoenix alors que Cinder avait une clientèle plus susceptible de magasiner en ligne?) Il faut que le Conseil adopte une vision / des stratégies à long terme qui anticipent les changements dans le marché.

Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

Oui – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Incertain – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Non – Le candidat n'a clairement pas formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

Compétences

Habilitantes :

2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables

2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation

Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion qui découle logiquement de son analyse.

On demande au candidat d'indiquer si PRI va dans la bonne direction. L'étude de cas est axée sur l'élaboration d'une stratégie à long terme pour le commerce électronique.

Plus précisément, l'étude de cas porte essentiellement sur le dilemme commerce électronique vs avoirs immobiliers (soit les magasins). Le candidat doit voir l'interaction de toutes les décisions qui devront être prises. Il doit également voir la nécessité d'intégrer le commerce électronique aux activités de l'entreprise et prendre des mesures pour favoriser la coopération entre les responsables des activités en immobilier et du commerce électronique. Le candidat doit fournir des conseils cohérents tout au long de sa réponse, et décrire les étapes que devra suivre PRI à l'avenir. PRI semble aller dans la bonne direction. Le candidat doit bien voir que les décisions relatives au commerce électronique et à l'expédition dépendent de la nécessité, pour PRI, d'à la fois contrôler les coûts de livraison et de fournir le service de qualité attendu des clients. Le candidat doit axer ses recommandations à la fois sur les coûts et sur les attentes des clients. Il doit se pencher sur le risque de prendre de l'expansion aux États-Unis sans d'abord faire une étude de marché adéquate.

Le candidat doit avoir formulé une conclusion pour chacune des questions suivantes :

- A) Le système / la stratégie de commerce électronique (Express par rapport à Alpha);
- B) La stratégie de distribution (entrepôt et politique d'expédition)
- C) Les avoirs immobiliers (remise en question des hypothèses de Georges; compatibilité avec la mission)
- D) L'orientation prise par PRI

Pour être judicieuses, les recommandations doivent :

- tenir compte de la vision, de la mission, des objectifs et des contraintes, ainsi que de l'environnement interne et externe de PRI;
- refléter le fait que les magasins Phoenix et Cinder sont très différents;
- découler logiquement des analyses effectuées;
- être présentées de façon à clore le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations / recul et examen du tableau d'ensemble);
- attester d'un bon jugement professionnel. Le candidat peut avoir mentionné que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette conclusion est justifiée et conforme à l'analyse.

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de sa réponse :

Oui – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

Non – Le candidat n'a clairement pas communiqué sa réponse adéquatement.

Une réponse communiquée inadéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :

- Le lecteur doit relire les sections plusieurs fois pour être comprises.
- Les arguments avancés par le candidat manquent de clarté.
- L'analyse quantitative est inintelligible du fait que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre logique.
- Il y a un nombre choquant de fautes d'orthographe ou de grammaire.
- Le candidat fait usage d'un langage non professionnel.

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :

Réussite claire – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond clairement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives ci-dessus.

Réussite de justesse – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

Échec de peu – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou des analyses incomplètes.

Échec clair – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate; celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit avoir présenté une performance adéquate à chacune des évaluations sommatives et avoir traité les questions importantes de façon cohérente et professionnelle.

Les correcteurs devaient prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale.

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales identifiées?
2. Le candidat a-t-il établi correctement l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs (lorsqu'il y en avait) et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits présentés (à la fois dans l'étude de cas du Jour 1 et dans celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

EXEMPLE DE RÉPONSE – PRI (VERSION 2)

Véritable réponse d'un candidat ayant obtenu la mention « réussite »

À : Martina

De : CPA, membre de la direction de PRI

Objet : Stratégies de commerce en ligne de PRI et autres questions

Date : 14 janvier 2018

Évaluation de la situation

Environnement externe

Possibilités

- L'économie canadienne est stable, alors le revenu des consommateurs est également stable.
- Le dollar canadien a reculé par rapport au dollar américain, ce qui avantagera PRI si elle décide de prendre de l'expansion aux États-Unis, puisque ses produits coûteront moins cher aux consommateurs américains.

Menaces

- Les pressions augmentent sur les marges dans le secteur du commerce de détail parce que les consommateurs recherchent les prix les plus bas, ce qui rend les ventes en ligne moins profitables.
- Le magasinage en ligne est très populaire, il y a donc plus de concurrence pour PRI dans ce segment.

- Des détaillants prestigieux ouvrent des magasins au Canada pour offrir aux consommateurs une expérience en personne, ce qui pourrait diminuer l'intérêt pour le magasinage en ligne.
- Des magasins-entrepôts spécialisés ouvrent dans des villes où Cinder est aussi installée, ce qui pourrait réduire l'affluence dans les magasins et la part de marché de Cinder.
- Le piratage informatique est un problème courant dans le segment du commerce en ligne et beaucoup de grands détaillants ont eu ce problème.

Environnement interne

Forces

- Phoenix ne sert encore que le marché canadien, ce qui plaît à beaucoup de clients et l'aide à se démarquer.
- Phoenix a commencé à vendre en ligne pour obtenir une part de marché dans ce segment, et les ventes en ligne devraient continuer à croître.
- Une entente de cession-bail a été conclue pour le magasin de Vancouver, mais l'idée de créer une FPI a été écartée.
- Phoenix a fermé ses magasins de banlieue pour mieux établir son image de marque.

Faiblesses

- L'expédition des commandes en ligne à partir de l'entrepôt de Winnipeg prend plus de temps que ce que prévoyait la direction, ce qui pourrait faire augmenter les coûts et nuire à la satisfaction des clients.

Parties prenantes et objectifs

Martina

- Vous vous inquiétez du succès à long terme de PRI et de la division du commerce en ligne.
- Vous vous posez des questions sur les liens entre la vente en ligne et la vente en magasin, et les effets qu’elles ont l’une sur l’autre.
- Vous préféreriez avoir la même politique d’expédition pour les deux pays si PRI prend de l’expansion aux États-Unis.

Georges

- Veut accroître les avoirs immobiliers et conserver les magasins.

Jeff

- Veut privilégier les ventes en ligne plutôt qu’en magasin pour faire de PRI un détaillant en ligne d’envergure mondiale.
- A beaucoup d’idées pour plaire à la génération Y, comme la création d’une application mobile et l’utilisation des médias sociaux pour la promotion.

Analyse financière

- Aucune information permettant de faire une analyse financière de PRI n’a été fournie.

Stratégie de commerce électronique

Compatibilité avec Phoenix

- Selon un sondage auprès des clients de Phoenix, la majorité ne fait pas d’achats en ligne et, en général, est méfiante lorsqu’il faut fournir des renseignements personnels en ligne.
- Par contre, la clientèle de Cinder est plus portée à magasiner en ligne et s’inquiète moins de la protection de ses renseignements personnels, même si elle na des réserves quand elle fournit ses renseignements en ligne.

- Compte tenu de ces données, on pourrait envisager de mettre fin à la présence en ligne de Phoenix, ou de lancer la vente en ligne pour Cinder seulement.
- Par contre, comme les ventes en ligne sont en croissance, il est essentiel que PRI soit présente en ligne; et un canal de distribution en ligne pour les deux magasins permettra d’attirer plus de nouveau clients, comme ceux de la génération Y, et créera des synergies.
- Avoir une présence en ligne pour les deux magasins cadre avec la vision de PRI, qui veut faciliter le magasinage chez eux; il faudrait donc conserver une présence en ligne pour les deux magasins.

Contrat avec un concepteur de site Web

Question :

- Il faut décider si on renouvelle le contrat avec Express ou si on conclut à la place un contrat avec Alpha.
- Le contrat avec Express arrive à échéance le 30 juin 2018; il faut donc décider bientôt.

Analyse quantitative

- Voir l’annexe 1.
- Comme vous voulez aussi développer un site pour Cinder une fois que celui de Phoenix sera terminé, le coût des deux sites est pris en compte.
- D’un point de vue purement financier, le contrat avec Express devrait être renouvelé puisqu’il offre le coût initial et les coûts de maintenance récurrents les plus bas.

Analyse qualitative

Express

Avantages

- Le contrat est renouvelable annuellement, après un processus d'évaluation; PRI pourra donc plus facilement changer de fournisseur à l'avenir, si elle n'est pas satisfaite.
- L'utilisation de FriedlyPay offre des contrôles supplémentaires sur les renseignements de paiement, et les clients disent faire confiance à ce service quand ils magasinent en ligne.
- Les clients n'ont pas à créer de profil, juste à fournir une adresse d'expédition, ce qui convient à la clientèle de Phoenix, qui a peur de fournir des renseignements en ligne (résultat de 1,9 dans le sondage).

Désavantages

- Comme la plateforme ne peut pas être synchronisée avec le système de gestion des stocks de Phoenix, les clients sont informés de la disponibilité du produit après l'achat seulement. Ce problème a entraîné beaucoup de plaintes de clients. Certains ont même dit qu'ils ne commanderaient plus sur le site de Phoenix s'ils ne pouvaient pas savoir quels articles étaient en stock. Cela va faire baisser les ventes et la rentabilité.
- Même si Express peut créer des sites Web pour les É.-U., le site sera séparé du site existant de Phoenix, alors il n'y aura pas de synergies. Les clients pourraient aussi être confus par les sites multiples. PRI va devoir engager des coûts supplémentaires pour créer l'autre site, ce qui n'aidera pas son objectif de prendre de l'expansion aux É.-U.

Alpha

Avantages

- C'est une entreprise canadienne, ce qui cadre avec une valeur de PRI, soit de soutenir les entreprises canadiennes et s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens.

- La plateforme d’Alpha peut se synchroniser avec le système de gestion des stocks de PRI, alors les clients peuvent savoir si les articles sont disponibles, ce qui est très important pour eux.
- Le site permet la conversion en dollars américains, ce qui faciliterait grandement l’expansion de PRI aux É.-U.
- L’entreprise peut développer des applications mobiles et des plateformes de médias sociaux, ce qui pourrait être utile si les idées de Jeff sont retenues.
- Alpha peut lier deux sites, comme le veut PRI, pour que les clients puissent passer du site de Phoenix à celui de Cinder.

Désavantages

- PRI sera liée par un contrat de 5 ans; elle ne pourra donc pas changer de fournisseur si les choses ne fonctionnent pas.
- Les clients de Phoenix n’apprécieront pas les avantages de la création d’un profil en ligne qui enregistre les renseignements de paiement du client, entre autres, parce qu’ils n’aiment pas donner leur information en ligne.

Recommandation

- Même si le contrat avec Alpha est plus cher, il offre les principales fonctions que les clients de PRI recherchent, comme la mise à jour des stocks en temps réel.
- Alpha offre aussi de nombreuses fonctions qui aideront PRI à atteindre ses objectifs pour l’avenir, comme l’expansion aux É.-U. et des sites liés.
- Je recommande donc à PRI de ne pas renouveler le contrat avec Express après un an et de passer à Alpha.
- Par contre, PRI ne devrait pas utiliser la fonction de stockage des renseignements à propos des

cartes de crédit puisque les clients de Phoenix n'aiment pas cette fonction.

- Alpha peut personnaliser les sites de Phoenix et de Cinder, pour un coût additionnel, ce qui pourrait être avantageux puisque le sondage montre que les clients de Phoenix et de Cinder n'ont pas la même attitude face au magasinage en ligne. Par exemple, les clients de Cinder préféreraient que le site se souvienne de leurs renseignements, comme les renseignements de paiement, mais pas les clients de Phoenix.
- Il faut plus d'information sur le coût de la personnalisation des sites pour comparer les avantages et les coûts.

Campagne de marketing ciblé

Question :

- Trouver la meilleure stratégie pour rejoindre la clientèle de PRI.

Analyse qualitative

- Si PRI passe à Alpha, un suivi sera fait des habitudes de magasinage des clients et l'information sera utilisée pour leur proposer d'autres produits susceptibles de les intéresser. PRI pourra utiliser l'information pour faire du marketing ciblé, ce qui est une avenue que vous pourriez explorer.
- Par contre, dans le sondage, les clients de Phoenix et de Cinder ont dit s'inquiéter de l'incidence de la technologie sur leur vie privée .
- Donc, si PRI choisit cette voie, les clients commenceront probablement à se méfier d'elle, ce qui va à l'encontre d'une de ses valeurs fondamentales, soit bâtir une relation de confiance avec ses clients.

Recommandation

- Pour ces raisons, PRI ne devrait pas utiliser cette fonction.

– PRI pourra plutôt adapter l'expérience de magasinage en ligne aux goûts des clients grâce à l'interface intuitive d'Alpah et à la fonction de recherche personnalisée.

Options d'expédition et entrepôt de Winnipeg

Question :

- Il faut choisir entre trois options pour l'expédition, et déterminer s'il est financièrement judicieux de continuer à utiliser l'entrepôt de Winnipeg.
- Il faut également décider si PRI utilisera les mêmes politiques pour Cinder et pour le marché américain, si elle choisit de prendre de l'expansion aux É.-U.

Analyse quantitative

- Voir le tableau 2.
- D'un point de vue purement financier, la livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus devrait être adoptée puisque c'est l'option qui offre la marge totale la plus élevée par commande à 550 \$.

Analyse qualitative

Avantages de l'expédition gratuite pour toutes les commandes

- Cadre avec la mission de PRI d'offrir un service de qualité à sa clientèle.
- Fait augmenter la fréquentation du site et les commandes puisque les clients peuvent acheter des produits sans vraiment de risque pour eux.
- Les clients aiment l'expédition gratuite, ce qui est bon pour l'achalandage.

Désavantages de l'expédition gratuite pour toutes les commandes

– Comme ils ne courent pas de risque, les clients peuvent abuser du système en commandant et en retournant des articles uniquement pour les essayer, ce qui ferait augmenter les retours en plus de faire baisser les marges.

Entrepôt de Winnipeg ou magasins régionaux

– L'utilisation de l'entrepôt de Winnipeg a permis de réduire le nombre de licenciements, ce qui cadre avec les valeurs de PRI, qui tient à traiter ses employés avec respect.

– Par contre, le délai d'expédition est plus long (de 1 à 7 jours), et les coûts d'expédition sont plus élevés.

– Comme 75 % des commandes viennent de clients qui vivent à moins de 100 km du magasin Phoenix de leur région, l'expédition à partir des magasins régionaux ne prendrait que 1 à 3 jours et les coûts seraient plus bas. Si l'expédition est plus rapide, ce qui est un facteur clé de réussite dans le commerce en ligne, les clients seront plus satisfaits et les marges de PRI, qui sont faibles en ce moment, s'amélioreront.

– Toutefois, si les commandes sont expédiées à partir des magasins, il faudra un jour de plus pour traiter les commandes passées en ligne, parce que le personnel des magasins ne s'occupe pas exclusivement de ce type de ventes.

– Il faudrait aussi rénover pour héberger les stocks, ce qui pourrait coûter cher.

Recommandation

– Je sais que vous préféreriez continuer d'offrir l'expédition gratuite pour toutes les commandes et conserver l'entrepôt de Winnipeg, mais d'un point de vue financier, il vaudrait mieux offrir la livraison gratuite au-dessus de 50 \$ et expédier les commandes des magasins régionaux.

– Les délais d'expédition plus courts amélioreront le service à la clientèle, ce qui cadre avec la

mission de PRI, qui est de faciliter le magasinage pour les clients.

- La livraison des commandes de 50 \$ et plus sera toujours gratuite, ce qui renforce l’image d’une marque haut de gamme et le service à la clientèle.
- La politique d’expédition de Cinder devrait être différente puisque le client de cette marque cherche des articles à plus bas prix et dépense probablement moins par achat. Le montant minimal pour l’expédition gratuite devrait être plus bas. Les magasins Cinder se trouvent aussi dans des petites villes, alors la distance d’expédition sera plus grande, ce qui doit être pris en compte.
- La politique d’expédition pourrait être la même pour les É.-U., mais le taux de conversion et la distance d’expédition (plus la distance est grande, plus l’expédition coûte cher) doivent être considérés.

Avoirs immobiliers

Question :

- Il faut décider si PRI doit accroître ses avoirs immobiliers ou les vendre.

Analyse quantitative

- Georges croit qu’investir dans l’immobilier est le seul moyen d’obtenir un bon rendement et que la valeur des placements immobiliers augmentera au fil du temps, ce qui est faux puisque la JVM des centres commerciaux d’Edmonton et de Winnipeg est inférieure à leur coût historique.

Analyse qualitative

- Des détaillants américains prestigieux ouvrent des magasins au Canada, ce qui rend le marché plus compétitif; si PRI ouvre de nouveaux magasins, elle fera face à une forte concurrence.
- Comme les clients peuvent magasiner en ligne et se faire livrer les articles partout au Canada, il

n'est pas nécessaire d'avoir des magasins partout au pays.

– Par contre, les magasins de Phoenix des centres-villes sont des établissements phares qui ont marqué l'histoire de l'entreprise; PRI devrait donc les conserver et les rénover pour faire

augmenter les ventes, parce que la clientèle de base de Phoenix fréquente ces magasins.

– Nous perdrons de l'argent si nous vendons certaines de ces propriétés maintenant puisque nous ne réaliserons pas leur valeur nette réelle de 1,4 M\$, et obtenir du financement ne sera pas aussi facile que Georges le croit.

– PRI se spécialise dans la vente au détail, pas dans la gestion immobilière; elle n'a pas l'expertise nécessaire dans ce secteur, ce qui pourrait entraîner des pertes sur les placements.

Recommandation

– PRI devrait rejeter la suggestion de Gorges d'acquérir plus d'immobles, parce que cela ne tombe pas dans ses compétences principales, et comme elle se lance dans le commerce en ligne, elle n'a pas besoin de plus de magasins.

– Par contre, sa suggestion de rénover les magasins de Phoenix au centre-ville est valable, parce que ces magasins enregistrent une forte affluence ainsi que des ventes solides; des rénovations aideraient à améliorer l'image de marque de Phoenix en tant que détaillant haut de gamme.

Expansion aux É.-U.

Question :

– Il faut décider si l'entreprise prendra ou non de l'expansion aux États-Unis.

Analyse qualitative

– Le dollar canadien a reculé par rapport au dollar américain; PRI pourrait donc gagner des parts de marché puisque ses produits seront moins chers pour les Américains.

- Il y a déjà des clients de PRI qui déménagent aux É.-U., alors ils pourront plus facilement continuer à magasiner chez PRI.
- Les clients américains, eux, n’ont toutefois jamais entendu parler de PRI; il sera donc difficile de se faire une place sur le marché.

Recommandation

- Il faut plus d’information sur les profits et les coûts liés à l’expansion pour pouvoir prendre une décision.

Approche de gestion globale

- Il y a un manque de surveillance, comme le montre le projet de Georges de commencer à investir dans l’immobilier sans tarder, sans même en avoir parlé au Conseil.
- La vision de Jeff ne cadre pas avec la mission et la vision de PRI; il a beaucoup d’idées pour cibler la génération Y, mais la clientèle de base de PRI est plus âgée et s’adapte moins facilement aux technologies.
- Le Conseil devrait immédiatement rencontrer Georges et mettre un frein à ses projets d’investissement.
- Le Conseil devrait aussi se réunir pour débattre de la validité des idées de Jeff et déterminer si le fait de cibler la génération Y est une bonne idée pour PRI.

Annexe 1

Objet : Comparer le coût des deux développeurs Web pour déterminer lequel offre le meilleur prix

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année	
Express (en milliers de dollars) Phoenix						Les coûts initiaux et les coûts de possession des stocks (25% de leur valeur) sont des coûts irrécupérables et sont exclus
Inclusion de 75 % des stocks	750					
Maintenance	175	175	175	175	175	
Cinder						
Coûts initiaux	1250					
Stocks	1000					En supposant 750 k + 250 k
Maintenance	175	175	175	175	175	
Coûts totaux	3350	350	350	350	350	

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année	
Alpha (en milliers de dollars) Phoenix et Cinder						Contrat de 5 ans
Développement	2600					
Maintenance	1000	1000	1000	1000	1000	
Coûts totaux	3600	1000	1000	1000	1000	

Conclusion : Les coûts additionnels totaux pour Phoenix et Cinder sont plus bas avec Express, coûts initiaux et coûts récurrents.

Annexe 2

Objet: Déterminer la rentabilité de chacune des options.

	n ^{bre} commandes ≥50 \$	n ^{bre} commandes <50 \$	
<u>Expédition gratuite</u>	50 890	60 765	
Marge par commande	103	86	En utilisant une marge totale de 5 233 000 \$
Frais d'expédition par commande	20	9	
Marge nette	83	77	
Marge nette totale	160		
<u>Exp. gratuite ≥50 \$</u>	75 200	13 564	
Marge par commande	87	483	En utilisant une marge totale de 6 551 000 \$
Frais d'expédition par commande	20	0	
Marge nette	67	483	
Marge nette totale	550		
<u>Facturation de l'expédition</u>	48 362	12 975	
Marge par commande	92	343	En utilisant une marge totale de 4 447 000 \$
Frais d'expédition par commande	0	0	
Marge nette	92	343	
Marge nette totale	435		

Conclusion: L'expédition gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus donne la meilleure marge nette totale.

ANNEXE G

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE
ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI
VERSION 1 ET VERSION 2**

Résultats par occasion d'évaluation sommative

Résultats de la correction – PRI (version 1)

Indicateur	Copies	Échec	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	4322	0,79	3,01	96,21
Analyse	4322	4,51	19,23	76,26
Conclusions et conseils	4322	0,93	4,67	94,4
Communication	4322	0,58		99,42

Résultats de la correction – PRI (version 2)

Indicateur	Copies	Échec	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	492	9,55	7,32	83,13
Analyse	492	26,22	31,1	42,68
Conclusions et conseils	492	4,67	12,2	83,13
Communication	492	2,85		97,15

¹ Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

ANNEXE H

**COMMENTAIRES DU JURY D'ÉVALUATION
ÉPREUVE DU JOUR 1 – PRI
VERSION 1 ET VERSION 2**

ANNEXE H

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (PRI VERSIONS 1 ET 2)

Épreuve / Étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, PRI Version 1
(EFC de septembre 2016)

Temps approximatif : 240 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : S. O.; compétences habilitantes

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

On attendait des candidats qu'ils exposent les facteurs internes (par exemple, la mission, les facteurs clés de succès, les forces et les faiblesses) et les facteurs externes (par exemple, l'économie et les tendances) qui avaient changé et qui influeraient sur les décisions que PRI devait prendre, de façon à aider l'entreprise à repérer des problèmes qui n'étaient pas évidents. Des points étaient accordés aux candidats qui établissaient des liens avec l'évaluation de la situation dans leur traitement des occasions d'évaluation sommatives 2 et 3.

On demandait expressément aux candidats de fournir à Martina une évaluation de la performance de Sparky sous la direction de Jennifer, et la plupart d'entre eux ont tenté de le faire. La plupart ont analysé l'état des résultats de Sparky, qui était fourni dans l'étude de cas, et ont relevé l'augmentation de la marge et du résultat net. L'étude de cas leur fournissait d'autres informations utiles pour l'évaluation de la situation (par exemple, des informations financières sur l'entreprise, les tendances dans le secteur, les changements apportés à la mission et la vision), et la plupart s'en sont servis.

Les candidats ayant le mieux réussi ont bien compris les faits qui leur étaient présentés dans l'étude de cas, en particulier l'incompatibilité des objectifs de Jennifer et des objectifs de PRI et la façon dont le régime de primes pourrait influencer sur le comportement de Kieran. Ils ont compris que Sparky n'était pas gérée dans le meilleur intérêt de PRI.

Ces candidats ont également puisé dans les connaissances acquises dans le module de synthèse 1 concernant les facteurs clés de succès, le conflit antérieur entre Jennifer et Martina, et les exigences financières. Ils ont fait le lien entre les augmentations observées dans les résultats financiers et les actions de Jennifer et de Kieran (par exemple, délocalisation en Asie, économies sur la main d'œuvre) et ont montré leur capacité à intégrer les données de l'étude de cas à leur analyse des questions à l'occasion d'évaluation sommative 2.

Les candidats les plus faibles ont passé beaucoup de temps à répéter les données de l'étude de cas dans la première partie de leur rapport, qu'ils ont intitulée « évaluation de la situation ». Mais répéter des faits sans en analyser la pertinence relativement aux nouvelles questions qui se posaient à PRI n'apportait aucune plus-value. Ces candidats ont été nombreux à réaliser une analyse FFPM complète dans laquelle ils ont essentiellement répété les informations fournies dans l'étude de cas et le module de synthèse 1, et élaboré des listes dont ils ne se sont pas servis

plus loin dans leur rapport, ce qui n'apportait aucune plus-value non plus. L'évaluation de la situation doit servir à faire état des changements survenus par rapport au module de synthèse 1 et à repérer ceux pouvant avoir des incidences sur l'entreprise. Par exemple, la plupart des candidats les plus faibles ont relevé que Jennifer était maintenant présidente de Sparky, mais n'ont pas fait le lien avec le fait qu'elle n'exploitait pas celle-ci dans le respect de la mission et de la vision de PRI.

Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser quatre questions, d'un point de vue stratégique et d'un point de vue opérationnel. Les candidats n'étaient pas expressément orientés vers deux de ces questions, la gouvernance et les primes, par le client. L'étude de cas comportait de nombreux faits qui auraient dû permettre aux candidats d'identifier les questions à traiter et de les hiérarchiser. Les questions présentaient en effet différents degrés de priorité, les questions importantes 1 et 2 étant les plus cruciales à traiter sur le plan stratégique. On attendait également des candidats qu'ils analysent un minimum d'éléments quantitatifs, même si l'étude de cas n'était pas axée sur les chiffres.

Question importante 1 : Gouvernance/Surveillance et actions de Jennifer

Les candidats n'étaient pas expressément orientés vers cette question, mais l'étude de cas comportait de nombreux points liés à la gouvernance. On attendait des candidats qu'ils remarquent que Jennifer allait à l'encontre des directives du Conseil de PRI, celui-ci lui ayant demandé d'exploiter Sparky sans rien changer d'ici la fin de l'exercice (Jennifer planifiait l'acquisition d'un fournisseur à bas prix et avait fait des recherches sur l'ouverture de cafés en magasin, deux projets qu'elle avait l'intention de réaliser). Les candidats devaient se rendre compte que ses décisions ne respectaient pas la vision de PRI (celles-ci étaient trop axées sur les profits et entraînaient une baisse de la qualité). En outre, le conflit entre Jennifer et Martina décrit dans le module de synthèse 1 persistait, et Jennifer laissait Kieran prendre toutes les décisions importantes.

Pour montrer leur compétence, les candidats devaient intégrer les données de l'étude de cas et voir que Sparky aurait dû être gérée dans l'intérêt de PRI, mais que les actions de Jennifer n'allaient pas dans ce sens, et qu'il fallait donc en faire rapport à Martina et au Conseil. Il fallait relever des exemples de cas où Jennifer semblait contrevvenir intentionnellement aux directives du Conseil de PRI et de Martina, et traiter des répercussions possibles sur Sparky et sur PRI.

Un nombre surprenant de candidats n'ont pas du tout vu la question de la gouvernance. D'autres candidats ont traité la question du point de vue de Sparky au lieu de celui de PRI. Ils ont semblé perdre de vue le fait que leur rapport s'adressait à Martina et au Conseil de PRI et n'ont pas jugé nécessaire de signaler à Martina les actions de Jennifer.

Les candidats ayant le mieux réussi ont bien su voir là où le comportement de Jennifer et de Kieran était suspect. Ils ont remis en question les motivations de ceux-ci, et ils se sont servis des connaissances acquises dans le module de synthèse 1 et démontré que le conflit entre Jennifer et Martina persistait. Ils se sont rendu compte que les décisions prises à Sparky pourraient gravement nuire à Sparky et à PRI à long terme, même si les résultats à court terme de Sparky s'étaient améliorés.

Bon nombre des candidats les plus faibles n'ont pas vu le problème de gouvernance. Ils sont parvenus à la conclusion que Jennifer et Kieran prenaient de bonnes décisions, compte tenu des derniers résultats financiers. Ils n'ont pas vu les incidences plus larges des décisions prises.

Question importante 2 : Incidence du régime de primes mis en place par M. Snooker

Les candidats n'étaient pas expressément orientés vers cette question. Il fallait qu'ils intègrent les données de l'étude de cas pour pouvoir analyser dans quelle mesure le régime de primes mis en place par M. Snooker pouvait influencer sur le comportement de Kieran. On attendait d'eux qu'ils fournissent des exemples de décisions prises par Kieran qui n'étaient peut-être pas dans le meilleur intérêt de Sparky et de PRI, et qui étaient susceptibles d'avoir été motivées par le régime de primes. Les candidats devaient examiner l'incidence du régime des primes sur les employés et se rendre compte qu'il ne permettait pas d'atteindre pas le but visé, à savoir améliorer le moral des employés. On attendait des candidats qu'ils recommandent des changements à apporter au régime de primes pour remédier aux problèmes qu'il posait dans sa forme actuelle.

Les candidats ayant le mieux réussi se sont interrogés sur les raisons de la mise en place du régime de primes par M. Snooker. Ils ont vu que celui-ci avait pu être motivé par le paiement conditionnel supplémentaire. Ils ont également vu que Kieran pouvait essayer de manipuler les états financiers pour obtenir sa prime (par exemple, en portant au bilan les coûts relatifs au projet de cafés).

Les candidats les plus faibles ont fourni une analyse très générique concernant le risque de manipulation des résultats lié à l'instauration d'un régime de primes tel que celui conçu par M. Snooker. Ils n'ont pas relevé l'inscription des coûts au bilan comme exemple de manipulation liée au régime. Ils n'ont pas vu non plus le lien possible entre la mise en place du régime de primes par M. Snooker et le paiement conditionnel auquel il pourrait avoir droit.

Question importante 3 : Systèmes de caisses

On demandait aux candidats d'examiner les systèmes de caisses libre-service, compte tenu du souhait de Sparky de demeurer de son temps. De plus, Martina indiquait dans l'étude de cas que, si la formule libre-service se révélait être la meilleure façon de servir la clientèle, elle envisagerait peut-être de l'adopter dans tous les magasins de PRI.

La question était de nature opérationnelle. Toutefois, pour montrer leur compétence, les candidats ne devaient pas s'intéresser uniquement à la décision opérationnelle, mais traiter aussi de la pertinence stratégique d'un système libre-service. Du point de vue de Sparky, on attendait des candidats qu'ils examinent non seulement le coût des systèmes proposés, mais également la façon dont les systèmes pourraient être utiles ou nuire au service à la clientèle. L'analyse devait prendre en compte l'incidence des systèmes sur les employés, et sur le moral de ces derniers. En outre, il convenait de se demander si un système de caisses libre-service fondé sur le poids serait efficace dans le cas d'articles comme des vêtements. L'analyse quantitative était en majeure partie fournie aux candidats, qui connaissaient l'investissement initial requis pour chaque système et son coût annuel. On attendait d'eux qu'ils effectuent un calcul rapide du délai de récupération ou de la valeur actualisée nette (VAN). Dans leur analyse qualitative, les candidats devaient évaluer les avantages et les inconvénients de chaque système et, surtout, la pertinence stratégique d'un tel système. Il fallait que les candidats tiennent compte des valeurs de PRI et que les décisions recommandées cadrent avec sa mission de fournir le meilleur service à la clientèle qui soit.

La plupart des candidats ont effectué une analyse quantitative satisfaisante, ont énuméré les avantages et les inconvénients de chaque système, et ont pris du recul pour présenter au moins une incidence de nature stratégique, le plus souvent l'effet sur le moral des employés.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué une analyse opérationnelle et ont ensuite examiné en profondeur les conséquences stratégiques plus larges (compte tenu, par exemple, des clientèles ciblées respectivement par Sparky et par PRI, ou la tendance à un recours accru à la technologie).

Les candidats les plus faibles ont traité la question sous un angle trop restreint, sans fournir d'analyse qualitative stratégique. Leur analyse ne portait que sur les aspects opérationnels (par exemple, la connaissance des produits, le risque d'erreurs et la vitesse des caisses).

Question importante 4 : Analyse stratégique et opérationnelle des autres questions (cafés en magasin, fournisseurs asiatiques, et menace de syndicalisation et problèmes de RH)

Les candidats n'étaient pas orientés vers l'analyse des questions opérationnelles se rapportant à l'ouverture de cafés en magasin. Toutefois, comme ils représentaient PRI, ils auraient dû voir la nécessité d'alerter PRI de ce projet majeur et d'indiquer à son Conseil s'il s'agissait d'une décision judicieuse. Les candidats devaient comprendre que l'ouverture de cafés en magasin constituait une question distincte de celle du non-respect des instructions de Martina par Jennifer. Ils devaient analyser les implications stratégiques de l'ouverture des cafés, et se rendre compte que ce projet cadrerait avec la mission de PRI visant à offrir aux clients une expérience de magasinage de haute qualité. Les candidats devaient relever que PRI cherchait, grâce à Sparky, à offrir une bannière tendance et attrayante pour les jeunes professionnels. L'étude de marché tout comme l'analyse de magasins concurrents confirmaient que les cafés permettaient de remplir cet objectif.

La plupart des candidats ont traité de la question des cafés en magasin, mais nombre d'entre eux se sont concentrés sur des questions opérationnelles mineures (par exemple, le fait que le montant de 1 million \$ est un coût irrécupérable ou que l'ouverture d'un café peut augmenter l'achalandage de 15 %).

Jennifer et Kieran ont mentionné l'acquisition d'un fournisseur à Taiwan et la décision de faire fabriquer des produits de marque maison en Chine. Il semble qu'il y ait là une intention de modifier l'orientation stratégique pour que Sparky devienne un fournisseur de produits à bas prix pour d'autres détaillants. Les candidats devaient se rendre compte que PRI était un détaillant et qu'elle n'avait aucune expérience dans le secteur de l'approvisionnement, en particulier à l'étranger. Ils devaient remarquer que les produits étaient probablement de moindre qualité (par exemple, des draps qui se décollent) et que les décisions prises allaient à l'encontre de la vision et de la mission de PRI consistant à offrir des produits de haute qualité.

La plupart des candidats se sont rendu compte que l'acquisition d'un fournisseur à Taiwan ne cadrerait pas avec la mission de PRI.

On fournissait aux candidats les notes prises lors d'une réunion entre la direction et le personnel d'un magasin Sparky, et Martina indiquait qu'elle avait entendu des employés de Phoenix se plaindre. Les candidats devaient relever le risque de syndicalisation à PRI en tenant compte des commentaires de Martina et de ceux formulés par le personnel du magasin Sparky. Il fallait que les candidats se souviennent des problèmes des employés présentés dans l'étude de cas du module de synthèse 1 et de l'insatisfaction des employés des magasins. Compte tenu de tous les changements survenus dans l'organisation, notamment l'acquisition de Sparky et la fermeture des magasins de banlieue, PRI semblait vulnérable à la syndicalisation. Les changements avaient provoqué du mécontentement chez les employés, qui s'inquiétaient de perdre les bonnes relations de travail qu'ils avaient avec PRI. Après avoir identifié les risques, les candidats devaient mettre en garde Martina concernant la possible syndicalisation des employés du magasin phare

et le risque qu'elle se propage à Phoenix et à Cinder. Les négociations avec les employés changent du tout au tout quand ils se syndiquent.

Les candidats ont en général présenté une analyse appropriée de cette question.

Dans l'ensemble, les candidats ayant le mieux réussi ont correctement classé les questions par ordre de priorité et n'ont pas craint de remettre en question les décisions qui avaient été prises par Jennifer et Kieran. Ils ont bien compris leur rôle et ont orienté leur analyse sur les secteurs de risque clés pour PRI d'un point de vue stratégique.

Les candidats les plus faibles ont eu tendance à présenter une analyse inadéquate. Pour chacune des quatre questions, ils ont énuméré des points qualitatifs qui n'étaient qu'une simple répétition des données de l'étude de cas et se sont souvent focalisés sur les facteurs opérationnels. Ils n'ont pas vu les répercussions stratégiques plus larges du leadership exercé par Jennifer et Kieran, ont formulé des commentaires génériques sur le régime de primes, et se sont concentrés sur les questions opérationnelles, consacrant beaucoup de temps au système de caisses et aux plaintes des employés. Ils n'ont pas réussi à voir la situation dans son ensemble et les risques auxquels PRI était exposée.

Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusion)

On attendait des candidats qu'ils tirent une conclusion logique de chaque analyse effectuée.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté une conclusion détaillée pour chacune des questions analysées. Ils ont recommandé d'accroître la communication entre Jennifer, Martina et le Conseil de PRI, étant donné que de nombreuses décisions étaient prises en secret et allaient à l'encontre de la mission de PRI. Ils se sont également rendu compte qu'il fallait que le ton donné par la direction de Sparky change et qu'il conviendrait vraisemblablement de démettre Kieran de ses fonctions du fait de sa relation avec Jennifer et de son allégeance à M. Snooker, dont le système de valeurs était différent et ne cadrerait pas avec celui de PRI. Les candidats ayant le mieux réussi ont vu qu'il n'était pas possible de remercier Jennifer, puisqu'elle était actionnaire, mais qu'il fallait s'occuper du problème d'une manière ou d'une autre. Ils ont indiqué synthétiquement ce qu'ils pensaient de la performance de Sparky sous la direction de Jennifer (bonne performance à court terme, mais susceptible de se détériorer sur le long terme en raison de l'insatisfaction des clients et des employés). Ils ont relevé que les mesures de réduction des coûts pourraient avoir un effet négatif sur les résultats futurs.

Les candidats les plus faibles ne se sont pas souvenus que PRI était une entreprise familiale et ont recommandé le renvoi de Jennifer (même si c'était une actionnaire). Ils ont été nombreux à suggérer d'autres structures de régime de primes qui étaient de simples recommandations théoriques, sans rapport avec les données de l'étude de cas. Souvent, les recommandations manquaient de clarté, ou les conclusions n'étaient qu'implicites.

Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)

De nombreux candidats ont oublié qu'ils travaillaient pour PRI et qu'ils relevaient de Martina. Les analyses devaient être effectuées selon cet angle. Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer leur réponse efficacement. La plupart l'ont bien structurée et ont utilisé un langage clair.

Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation pour pouvoir obtenir la mention « réussite » à l'épreuve du

Jour 1. Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale, suivie d'une conclusion raisonnée. Il s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur évaluation de la situation.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN (SUITE)

Épreuve / Étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de PRI
(EFC de septembre 2017)

Temps approximatif : 240 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

**Domaine de
la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommative (OES)

Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

Il était expressément demandé aux candidats de présenter à Martina une évaluation de la stratégie de commerce en ligne et des canaux de distribution de PRI, ainsi que des stratégies de croissance proposées, notamment l'accroissement éventuel des avoirs immobiliers de PRI. On attendait des candidats qu'ils relèvent les modifications apportées à la mission, à la vision, aux valeurs, aux objectifs de l'entreprise, de même que ses facteurs clés de succès et les changements de son environnement externe (situation économique, tendances, etc.) qui pouvaient influencer les décisions envisagées par PRI, et ce, afin d'aider la direction à cerner les nouveaux enjeux. Aux OES n°s 2 et 3, des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur évaluation de la situation dans le corps de leur rapport. Le Jury attendait des candidats qu'ils utilisent l'évaluation de la situation pour repérer les changements survenus depuis le scénario décrit dans le module de synthèse 1 et déterminer les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise. Ces facteurs devaient ensuite être intégrés à l'analyse des questions afin de faciliter le choix d'une ligne de conduite.

L'étude de cas fournissait de nouvelles informations à utiliser dans l'évaluation de la situation (tendances dans le secteur, modifications apportées à la mission et à la vision, projets d'expansion, résultats du sondage, changements au sein de l'équipe de direction, etc.). La majorité des candidats ont utilisé dans leur analyse certaines des informations fournies.

Les candidats forts ont bien compris les données de l'étude de cas, en particulier la nécessité d'adapter la stratégie de commerce en ligne pour répondre aux besoins différents des clients de Phoenix et de Cinder. Ces candidats se sont appuyés sur les résultats du sondage pour justifier une nouvelle approche pour chaque chaîne de magasins ou pour choisir une plateforme de commerce en ligne pouvant être personnalisée en fonction de la clientèle et s'assurer que les politiques de livraison conviennent à chaque segment du marché. Les candidats forts ont aussi traité du choix à faire entre l'accroissement éventuel des avoirs immobiliers (l'idée de Georges) et la possibilité d'accroître la présence en ligne (l'idée de Jeff). Ils ont vu qu'il s'agissait d'opinions divergentes et ont également analysé la question du point de vue de la gouvernance.

Les candidats faibles ont souvent répété les données de l'étude de cas. Ils ont été nombreux à présenter une analyse FFPM complète, reproduisant essentiellement l'information fournie dans l'étude de cas et dans le module de synthèse 1, et à faire des listes de facteurs clés de succès qui n'étaient pas utilisées plus tard dans leur rapport. Ils ont passé trop de temps à énumérer les paramètres et trop peu à analyser les questions. La répétition des données du cas sans explication de leur pertinence par rapport aux nouveaux enjeux n'ajoutait aucune valeur à leur réponse.

Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)

On attendait des candidats qu'ils traitent trois questions importantes, sous les angles opérationnel et stratégique : le choix d'une plateforme de commerce électronique, les politiques de livraison et de distribution, et l'accroissement éventuel des avoirs immobiliers. Les candidats pouvaient également se pencher sur deux autres questions : le conflit entre Jeff et Georges et le fait que Martina faisait de nouveau preuve de favoritisme à l'égard d'un membre de la famille dans le processus d'embauche. Des candidats ont choisi de traiter la possible expansion aux États-Unis séparément, ce qui était aussi valable. Les candidats étaient orientés vers toutes les questions, sauf celle de la gouvernance.

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative satisfaisante pour étayer leurs analyses, tant pour le choix entre Express et Alpha que pour la décision concernant la politique de livraison.

Question importante n° 1 : site Express et site Alpha

Les candidats étaient expressément dirigés vers cette question, puisque l'étude de cas précisait que « [l]a décision de fermer des magasins et de réduire la taille de Phoenix rend nécessaire la croissance de PRI grâce au commerce en ligne, au Canada et peut-être aux États-Unis et dans d'autres pays ».

On attendait des candidats qu'ils évaluent, tant du point de vue quantitatif que du point de vue qualitatif, l'option de conserver Express et celle de passer à une nouvelle plateforme, Alpha. Ils devaient comparer le coût de chacun des deux systèmes à l'aide de l'information comparable (c'est-à-dire, s'ils tenaient compte de Cinder pour une plateforme, ils devaient faire de même pour l'autre et, s'ils comparaient une option sur une période de cinq ans, ils devaient aussi le faire pour l'autre option). Les candidats devaient utiliser la mission, la vision, les objectifs ainsi que l'information tirée du sondage pour évaluer les avantages et les inconvénients de chacun des systèmes. On attendait des candidats qu'ils fassent la distinction entre les besoins des clients de Phoenix et de ceux de Cinder, et qu'ils examinent l'adaptabilité de chacun aux marchés américain et étrangers si une décision était prise en ce sens.

Presque tous les candidats ont traité cette question. Cependant, un nombre étonnant de candidats ont fait une analyse strictement opérationnelle : ils ont énuméré les avantages et les inconvénients de chaque option en se fondant sur l'information présentée dans les annexes, sans les rattacher aux facteurs clés de succès, à la mission, à la vision, aux valeurs ou aux objectifs pour l'avenir. La plupart des candidats ont traité des valeurs de PRI et de la façon dont le choix de la plateforme Web devait cadrer avec ces valeurs.

Les candidats forts ont vu que, pour bien servir PRI, le système de commerce électronique devait non seulement tenir compte de Phoenix, mais aussi de Cinder et de l'éventuel marché américain. Ils ont reconnu que la décision d'utiliser Express avait été précipitée et que, cette fois-ci, il s'agirait d'une décision à long terme. Ces candidats ont aussi vu que le système de Cinder serait vraisemblablement différent de celui de Phoenix en raison de leurs marchés cibles différents (comme le montraient les résultats du sondage).

Bon nombre des candidats faibles ont dressé une liste des avantages et des inconvénients, sans étayer leur argumentation (c'est-à-dire sans répondre à la question « pourquoi »); ils ont apparemment pensé que les raisons étaient évidentes. Ils ont souvent formulé des énoncés génériques, comme : « Cela concorde avec la mission », sans dire pourquoi ni comment. Alors que les candidats forts ont suivi un raisonnement logique rattaché aux éléments stratégiques de

l'analyse, les candidats faibles ont donné une explication de nature strictement opérationnelle qui ne répondait pas à la question « Et alors? », négligeant ainsi l'incidence sur PRI. De nombreux candidats faibles ont commis des erreurs dans l'analyse quantitative, tenant souvent compte des coûts irrécupérables liés à Express ou n'utilisant pas des éléments différents pour comparer Express et Alpha.

Question importante n° 2 : politiques de livraison et de retour, entreposage et distribution – ventes en ligne

Les candidats étaient expressément dirigés vers les décisions concernant la politique de livraison et l'entreposage pour les ventes en ligne. La plupart des candidats ont effectué une analyse quantitative satisfaisante et ont énuméré les avantages et les inconvénients de chaque option. Les candidats compétents ont ensuite décrit au moins une conséquence de nature stratégique, la plus fréquente étant l'incidence sur PRI d'un faible niveau de satisfaction des clients. Pour être jugé compétent, le candidat devait satisfaire à l'exigence du Jury, soit proposer une analyse solide des questions de la livraison ou de l'entreposage.

Les candidats forts ont effectué une analyse quantitative satisfaisante, ont calculé les coûts de livraison et les ont déduits des marges afin de déterminer la marge nette des diverses options. Ils ont aussi tenu compte des facteurs décisionnels qualitatifs, notamment l'incidence stratégique sur PRI d'un changement de politique. Ils ont compris que la solution choisie pour Cinder et pour Phoenix ne serait vraisemblablement pas la même puisque leurs clientèles respectives sont très différentes. Les candidats forts ont fait des liens entre leurs analyses des questions de l'entreposage ou de la distribution et celles des coûts de livraison, et ont compris qu'il était possible de réduire les coûts de livraison en remplaçant l'entrepôt central par des centres régionaux de distribution. Ils ont été nombreux à tenir compte de l'incidence de l'augmentation des ventes en ligne et de l'expansion possible aux États-Unis.

Les candidats faibles se sont principalement penchés sur le pourcentage de marge (qu'ils ont établi à 40 % pour chaque magasin) et n'ont pas déduit les coûts de livraison pour calculer la marge nette. Nombreux sont ceux qui ont mentionné l'incidence sur le chiffre d'affaires, le profit ou les coûts de livraison, et qui ont indiqué des évidences (p. ex., si les magasins majorent les prix, leur chiffre d'affaires augmentera). Bon nombre des faibles ont tenté de calculer les coûts de livraison et les ont inclus même lorsqu'ils étaient assumés à 100 % par les clients. Ceux qui ont traité des centres de distribution ont aussi eu tendance à énoncer des évidences (p. ex., si le lieu d'expédition est plus près des clients, les coûts d'expédition seront moins élevés). Ils n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour ajouter de la profondeur à leurs analyses (les valeurs de l'entreprise et sa réticence à licencier des employés, l'incidence sur les magasins si les envois sont faits localement, etc.).

En ce qui concerne la décision à l'égard de l'entreposage, qui faisait aussi partie de l'occasion d'évaluation, la plupart des candidats ont compris que l'utilisation d'un centre de distribution unique à Winnipeg créerait des problèmes de logistique puisque les articles sont livrés à des clients un peu partout au Canada. Les candidats forts ont comparé cette façon de faire à l'utilisation des magasins partout au pays pour le traitement des commandes en ligne, ce qui réduirait les délais de livraison (un facteur clé de succès pour le commerce en ligne) et les coûts d'expédition. Ils ont intégré à leur analyse les valeurs de PRI concernant le maintien en poste des employés et la stratégie immobilière suggérée par Georges, de même que la décision de prendre de l'expansion aux États-Unis au moyen du commerce en ligne.

Les candidats faibles ont consacré très peu de temps à l'analyse de la question de l'entreposage. Ils ont proposé des analyses de nature très opérationnelle, se limitant aux aspects logistiques ou se contentant de répéter les données de l'étude de cas.

Question importante n° 3 : accroissement des avoirs immobiliers

Les candidats étaient informés, dans l'étude de cas, qu'il restait de nombreuses questions à résoudre quant aux avoirs immobiliers de PRI, et que Georges voulait accroître ces avoirs. L'Annexe VII fournissait aux candidats l'information nécessaire pour évaluer le rendement ainsi que la hausse ou la diminution éventuelle de valeur des divers biens. On attendait des candidats qu'ils utilisent cette information pour évaluer le risque posé par l'acquisition de nouveaux biens immobiliers.

La plupart des candidats ont compris que l'accroissement des avoirs immobiliers ne cadrerait pas avec la mission de PRI, soit être un détaillant de qualité. Ils ont traité des avantages de la diversification et des risques posés par la baisse de la valeur des avoirs immobiliers, et ont fondé leur argumentation sur l'information de l'Annexe VII.

Les candidats forts ont tenu compte des incidences stratégiques plus larges d'un accroissement des avoirs immobiliers de PRI (l'incidence de l'ouverture de magasins par des concurrents américains, l'existence de magasins phares appartenant à PRI; la popularité grandissante du commerce en ligne, etc.). Ils ont poussé l'analyse plus loin et ont indiqué pourquoi un accroissement des avoirs immobiliers cadrerait ou non avec la mission, la vision et les objectifs de PRI, tant à l'heure actuelle et à l'avenir. Certains ont fait un lien entre la décision sur l'accroissement des avoirs immobiliers et la décision sur la distribution, ou avec le conflit entre Jeff et Georges quant à la direction future de l'entreprise, ce qui démontrait une bonne compréhension de l'ensemble des questions.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à traiter cette question; ils ont pensé que la décision portait sur la vente ou non de tous les immeubles de PRI, ce qui signifiait, pour eux, l'abandon complet par PRI de la vente au détail (ils n'ont pas pensé à la location, même si cette option était présentée dans l'étude de cas du module de synthèse 1). D'autres voulaient créer une fiducie de placement immobilier (FPI), dont il était question dans le module de synthèse 1, mais non dans l'étude de cas connexe. Ils ont utilisé l'information fournie à l'Annexe VII pour calculer un gain sur cession et ont comparé les flux de trésorerie générés aux coûts des rénovations, plutôt que pour évaluer l'incidence stratégique de la décision sur PRI.

Question importante n° 4 (autres enjeux) : analyses stratégique et opérationnelle des autres questions (projet de commerce en ligne de Jeff et projets immobiliers de Georges; favoritisme; expansion aux États-Unis)

Martina a mentionné que Jeff et Georges avaient des opinions très différentes sur la direction que PRI devrait prendre. Jeff veut intensifier le commerce en ligne et Georges veut accroître les avoirs immobiliers. De nombreux candidats ont fait état du conflit et indiqué qu'il fallait le régler lors d'une réunion de la direction. Les candidats forts ont compris qu'il fallait prendre une décision stratégique quant à l'orientation future de PRI et à la possibilité d'intensifier le commerce en ligne ou de maintenir les magasins traditionnels et d'éventuellement accroître les avoirs immobiliers.

Les candidats n'étaient pas orientés vers l'analyse des questions de gouvernance liées à l'embauche de Jeff par Martina, qui constituait un autre cas de favoritisme. Les candidats ayant choisi d'examiner cette question devaient proposer une approche satisfaisante pour régler le problème. Ces candidats ont généralement réussi.

Dans l'ensemble, les candidats forts ont bien compris que leur rôle était de répondre aux interrogations de Martina et de déterminer si l'entreprise était sur la bonne voie. Ils ont axé leur analyse sur les principaux secteurs de risque de PRI du point de vue stratégique, et ont intégré

dans leurs réponses les données pertinentes de l'étude de cas et les éléments pertinents de leur analyse de la situation.

La plupart des candidats faibles ont présenté une analyse inadéquate. Pour les quatre questions, ils se sont contentés d'énumérer des éléments qualitatifs, soit des données de l'étude de cas, et ont généralement limité leurs analyses aux facteurs opérationnels. Ils n'ont pas vu les incidences stratégiques plus vastes de chaque décision opérationnelle, et bon nombre d'entre eux ont formulé des commentaires génériques à propos du respect de la mission ou de la vision. Comme ils s'en sont principalement tenus aux questions opérationnelles, ils ont consacré beaucoup de temps aux décisions concernant les systèmes Alpha et Express et les options de livraison. Ils n'ont pas vu la situation d'ensemble ni les risques et avantages liés aux décisions.

Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusion)

On attendait des candidats qu'ils tirent une conclusion logique de chaque analyse effectuée.

Les candidats forts ont tiré des conclusions étayées pour chacune des questions analysées. Ils ont formulé des recommandations d'un point de vue stratégique et ont aussi su intégrer leur analyse opérationnelle à leurs recommandations.

Les candidats faibles n'ont pas formulé de recommandations pour les questions importantes, ont mal étayé leurs recommandations ou ont présenté des conclusions qui contredisaient leurs analyses.

Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)

Seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à communiquer efficacement. Les candidats ont pour la plupart utilisé une approche bien structurée ainsi qu'un langage le plus souvent clair. Les candidats faibles ont eu tendance à dresser des listes d'avantages et d'inconvénients, un moyen trop sommaire pour transmettre l'information clairement.

Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation susmentionnées pour pouvoir obtenir la mention « réussite » à l'étude de cas connexe du Jour 1. Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à ce que les candidats présentent une analyse globale suivie d'une conclusion satisfaisante. Il s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent les informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur évaluation de la situation.

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Sans frais : 1 800.232.9406
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Sofia House, 1st Floor
48 Church Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.icab.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
Télééc. : 1 506.830.3310
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
www.cpanl.ca

Institute of Chartered Accountants of the Northwest Territories and Nunavut

5016 50th Avenue
P.O. Box 2433
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2P8
Tél. : 1 867.873.3680
info@icanwt.nt.ca
www.icanwt.nt.ca

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

69, rue Bloor Est
Toronto (Ontario) M4W 1B3
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street
P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal
(Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
www.cpaquebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

Institute of Chartered Accountants of the Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télééc. : 1 604.681.1523
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1
Tél. : 1 902 334.1172
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW
Edmonton, Alberta T6X 1E9
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpaaccommodations@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca